

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANĚ

Podnikatelský plán pro vlastní společnost  
Business Plan for Own Company

Student: Bc. Beata Motyková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Beata Motyková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně  
Specializace: 00 Účetnictví a daně  
Téma: **Podnikatelský plán pro vlastní společnost**  
**Business Plan for Own Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura podnikatelského plánu
3. Prezentace společnosti
4. Podnikatelský plán pro vlastní společnost, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.


VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

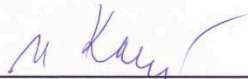
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

  
Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Ráda bych na tomto místě velice poděkovala paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za věnovaný čas, odborné rady a konzultace, které mi velice pomohly k vypracování této diplomové práce.“

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

V Ostravě dne .....15.7.2013.....

.....Motyková'.....

Bc. Beata Motyková

## Osnova

1.	Úvod.....	6
2.	Význam a struktura podnikatelského plánu .....	7
2.1.	Význam podnikatelského plánu a způsoby jeho prezentace .....	7
2.2.	Struktura podnikatelského plánu .....	9
2.3.	Založení společnosti .....	16
2.3.1.	Hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy.....	16
2.3.2.	Daňové hledisko rozhodování o volbě právní formy .....	16
2.3.3.	Účetní hledisko rozhodování o volbě právní formy .....	18
2.3.4.	Úkony spojené se založením společnosti s.r.o. ....	21
2.3.5.	Podpora podnikání.....	24
2.4.	Metody strategické analýzy .....	25
2.4.1.	PESTEL analýza .....	25
2.4.2.	Porterův model konkurenčních sil.....	26
2.4.3.	Marketingový výzkum .....	26
2.4.4.	4P marketingového mixu .....	27
2.4.5.	SWOT analýza .....	27
2.5.	Zakladatelský rozpočet .....	28
2.5.1.	Finanční plán .....	28
2.5.2.	Zakladatelský rozpočet.....	28
2.5.3.	Způsoby financování .....	29
2.5.4.	Plánový výkaz zisků a ztrát projektu.....	31
2.5.5.	Kalkulace.....	32
2.5.6.	Peněžní toky .....	33
2.5.7.	Přístupy ke stanovení rizika .....	34
3.	Prezentace společnosti.....	37
4.	Podnikatelský plán pro vlastní společnost, návrhy a doporučení.....	39
4.1.	Marketingový výzkum.....	39
4.1.1.	Přípravná část .....	39
4.1.2.	Zpracování shromážděných dat.....	40
4.2.	Podnikatelský plán.....	45
4.3.	Návrhy a doporučení a budoucí vývoj.....	82
5.	Závěr.....	83
	Seznam použité literatury .....	85
	Seznam obrázků .....	90
	Seznam zkratk .....	92
	Seznam příloh.....	94

# 1. ÚVOD

Evropská unie investuje značně méně peněžních prostředků v porovnání s Japonskem či USA na podporu výzkumu, vývoje a inovací. Česká republika je stále pod evropským průměrem v počtu registrovaných patentů a licencí. Nelze však říci, že by se v České republice nepodnikaly žádné kroky, ba naopak. Za posledních několik let vznikla řada institucí pro podporu inovací a podnikání. Důkazem toho, že Česko začíná být pro zahraniční investory, zákazníky a společnosti zajímavé se projevuje mimo jiné v tom, že sem často jejich zástupci jezdí, navazují kontakty, investují a provádějí akvizice. Mezi podporovatele patří například programy hospodářských komor a různé podnikatelské akcelerátory jako coworkingová centra a podnikatelské inkubátory. V Ostravě má v roce 2013 pracovat 5 coworkingových center. A to vše kvůli zvyšující se míře startupů v České republice. Akcelerátory dělají skvělou práci a jejich role je velice prospěšná. Tuzemský ekonomický systém se pomalu vyvíjí a chuť něco dělat je u mladých Čechů stále větší.

Břímě podnikatelského rizika by mělo spočívat hlavně na studentech či absolventech vysokých škol. Měly by být zúročeny jejich nabyté znalosti, dovednosti jak měkké, tak tvrdé a měli by zaměstnávat další. Podnikatelský plán je základní předpoklad pro každé podnikání. Definuje podnikatelské cíle a strategie zvolené k jejich dosažení. Je nutno vzít v úvahu, že se tento plán musí přizpůsobit v určitých oblastech nastávající realitě ekonomického prostředí a konkurenci.

**Cílem této diplomové práce je sestavit business plán související se zahájením podnikatelské činnosti.**

Základem pro sestavení předmětného podnikatelského plánu je ukázat spotřebitelům úroveň kvality potravin a umožnit jim tak lepší rozhodovací pozici při jejich výběru. Tím také vrátit kvalitní a zdravotně nezávadné potraviny na regály českých obchodů. Produktem tedy je poskytování služby hodnocení kvality potravin formou štítku umístěného vedle cenovky výrobku na regálu prodejny. Práce se v první části zabývá teoretickým vymezením významu a struktury podnikatelského plánu, také kritérií při rozhodování o formě podnikání. Detailněji je přiblížena část zakladatelského rozpočtu a popis použitých modelů. Další část - prezentace společnosti - se zabývá způsobem, jak ve zkratce představit podnikatelskou myšlenku případným investorům či bankám. Čtvrtá kapitola obsahuje vlastní plný podnikatelský plán a marketingový výzkum provedený mezi potenciálními uživateli služby. V závěru je plán zhodnocen.

## **2. VÝZNAM A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Abychom mohli komplexně posoudit reálnost a životaschopnost našeho podnikatelského nápadu, je vhodné si sestavit podnikatelský plán (Srpová, Řehoř a kolektiv 2010).

### **2.1. VÝZNAM PODNIKATELSKÉHO PLÁNU A ZPŮSOBY JEHO PREZENTACE**

Jedná se o dokument, pomocí kterého definujeme cíle zakladatelského záměru a způsob jeho realizace. Je také důležitou a zásadní složkou úvah o založení nového podniku, k nimž je zapotřebí mnoha hodin kritického posuzování veškerých aspektů vytyčeného záměru za podnikatelské účasti. Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, jenž popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se založením nového podniku. Zpracovávat by ho měl sám podnikatel s pomocí a na základě rad ze strany odborníků z ekonomických oborů (Hisrich, Peters, 1996).

Podnikatelský plán by měl sloužit především podnikateli k interním účelům. Často však bývá sestavován takto komplexně teprve ve chvíli, kdy jej od podnikatele požaduje banka, budoucí společník či investor. Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost podnikatele realizovat záměr, když se uchází o některý druh podnikatelské podpory. V tomto případě je třeba přesvědčit banku či jiného investora o výhodnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu (Srpová, Řehoř a kolektiv 2010).

Podnikatelský plán samozřejmě může být „sekundárně“ použit i pro jiné účely. Například k argumentaci při prosazení podnikatelského záměru před společníky ve firmě nebo obhajobě záměru před týmem vedení, k podložení argumentace při získání souhlasu rodinného příslušníka, přítele nebo jiných osob klíčových pro naše podnikání, při zastavení společného majetku, poskytnutí půjčky nebo vkladu do podnikání, tedy může být často sestavován „jenom“ k utřídění myšlenek a nápadů ve vzájemných souvislostech a jejich zdokumentování pro další práci a použití (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

Pokud máme dostatečnou dávku motivace a potřebu realizace svých podnikatelských nápadů, je potřeba si připravit následující části podnikatelského plánu (CzechInvest, online, 2005).

## **Výtahový prodej (elevator pitch)**

První částí je stručná, jasná, srozumitelná a zapamatovatelná prezentace v délce maximálně jedné minuty. Tuto krátkou prezentaci lze použít například ve výtahu, na koupališti nebo na společenské akci. Tato minutová prezentace by měla obsahovat myšlenku pro začátek podnikání, existující trhy pro tuto myšlenku, výhody na těchto trzích, výhody oproti konkurenci, formu získání finančních zdrojů, výši potřebného kapitálu k podnikání, výši potřebného krytí externími zdroji a nabízenou náhradu za něj, členy zahrnuté skupiny a výši potenciálního zisku pro investora. Tato krátká prezentace si neklade za cíl nahradit plný podnikatelský plán, ale pouze zaujmout potenciálního investora při nahodilé schůzce. Touto schůzkou by měly být umožněny podmínky pro její sjednání s plnou prezentací a diskusí. Styl komunikace je nesmírně důležitý, protože nelze napravit první mylný dojem.

## **Výkonný plán (executive summary)**

Další částí je krátká písemná verze podnikatelského plánu o rozsahu jedné až dvou stran formátu A4. V tomto dokumentu je důležité upozornění potenciálního investora, že se nejedná o konkrétní nabídku akcií, ale o pouhý obrázek záměru. Tento dokument bychom měli mít stále po ruce.

V první části je pojednáváno o typu investice a výši potřebných finančních prostředků. Superlativa jsou v tomto případě na místě kvůli potřebě zaujmout. Dále následuje popis podstaty návrhu zpracovaný bez použití terminologie konkrétní profese z důvodu nutnosti pochopení obsahu investorem. Pomocí tohoto odstavce dojde k vyřazení investorů, které investice nezaujala, ať je to z důvodu výše požadovaných prostředků, předmětu podnikání či lokalizace.

Následujícím odstavcem se buduje důvěra. V tomto odstavci zazní informace o podnikateli samotném, jeho skupině v souvislosti s relevantním vzděláním a pracovními zkušenostmi. Je možno zaujmout i sportovními úspěchy, které prokazují pro podnikání tolik důležitou houževnatost.

Dále je nutno se seznámit s produktem, trhem, koncovými zákazníky a finančním hlediskem. Na finanční hledisko se pohlíží s tříletou perspektivou, kde se zmiňuje o obratu, nákladech a výsledku hospodaření. Tato fáze si klade za cíl ukázat směr a tendenci, která směřuje k zisku.



V předposledním odstavci se zmíníme, v jaké fázi projektu se nacházíme, kolik peněz a času již bylo investováno z naší strany. A nakonec se předloží nabídka pro investora a kontakt na nás.

### **Zkrácený podnikatelský plán**

U tohoto typu se jedná o mnohem komplexnější dokument než výše uvedené. Osnova bude totožná s výkonným plánem, rozdíl je v hloubce informací. Musíme si dát pozor na možnost krádeže naší myšlenky a neuvést v této verzi všechny detaily, ale ponechat si je až na plný podnikatelský plán.

### **Plný podnikatelský plán**

Tento dokument by měl ve všech svých částech odpovídat na otázky: „Co dělám? Co nabízím? Co potřebuji?“ Jeho délka se pohybuje v rozmezích pět až deset stran u firem s krátkou či nulovou historií. Více rozpracováno v podkapitole Struktura podnikatelského plánu.

## **2.2. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý plán (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008). Jedna z možných struktur vypadá následovně:

- Titulní strana
- Realizační resumé
- Charakteristika společnosti a jejích cílů
- Popis produktu
- Výrobní proces a provozní činnosti
- Analýza prostředí
- Analýza zákazníků
- Analýza konkurence
- Marketingový a prodejní plán
- Finanční plán
- Organizační struktura
- Analýza rizik
- Zakončení plánu

- Přílohy

## **Titulní strana**

V případě sestavování plánu je pro nás tato část nepodstatná. Budeme-li chtít svůj plán konzultovat s poradcem, měl by mít dokument titulní stranu. Titulní strana bývá formální, je na ní umístěno logo společnosti, její název, sídlo, jména majitelů společnosti a kontakty na tyto osoby, aby mohly poskytnout bližší informace a případně další údaje. Za titulní stranou by měl být obsah dokumentu včetně příloh. Kromě toho je možné doplnit účel „Statement of Purpose“, který stručně definuje naše cíle (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

## **Realizační resumé (Executive Summary)**

Jedná se o jakýsi abstrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Stručně a výstižně je psáno o zakladatelích, produktu či službě, trhu, silných stránkách, strategii, klíčových finančních datech a v neposlední řadě o potřebných finančních zdrojích (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008). Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost a zájem přečíst si i zbytek plánu a zabývat se podrobnostmi. Nemělo by být kratší než dvě a delší než sedm stránek. Obvykle bývá finalizováno, a někdy i celé napsáno až po dokončení podnikatelského plánu (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

## **Charakteristika společnosti a jejích cílů**

V této části je ve stručné, ale výstižné a konkrétní podobě popsáno, na čem celý náš podnikatelský záměr a zakládaný podnik stojí. Měla by zde být uvedena motivace k založení a také cíl, který si podnikatelský plán klade. Cíl by měl být definován jako dlouhodobý či strategický v horizontu tří až pěti let. Pro účely udržení jeho aktuálnosti je dobré každý půlrok stanovovat semistrategické cíle, samozřejmě kompatibilní s dlouhodobým cílem společnosti (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

Je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás, ne od konkurence. Zmíníme se o hlavní konkurenční výhodě, nových řešeních, která nabízí výrobek či služba. V případě potřeby doložíme, že výroba a užití produktu jsou v souladu s existující legislativou. Definujeme, v jaké fázi se podnikatelský záměr nachází a jednotlivé kroky k dosažení cílů (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

Dále bude uvedena zákonná forma a klíčové živnosti, naše vize, jak hodláme zajišťovat vedení účetnictví, zda budeme plátcí DPH, jaká pojištění budeme sjednávat (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

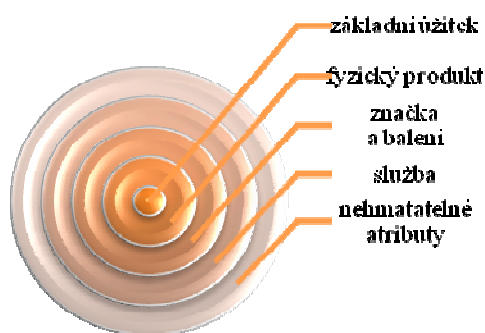
## Popis produktu

Nyní následuje popis produktů, jež vyrábíme nebo služeb, které poskytujeme. Popis zahájíme na prvním místě produktem, který bude zajišťovat největší část obrátu. Poté se zmíníme o ostatních výrobcích našeho programu. Podstatné je prezentovat hlavní oblasti použití výrobku z hlediska zákazníka. Je sice dobré zmínit se o všech důležitých technických funkcích, ale dále už není nutné zabývat se technologickými podrobnostmi. Nesmíme zapomínat, že čtenář podnikatelského plánu často není zbyhlý v našem oboru.

Pro přehledné znázornění konkurenceschopnosti našeho produktu je možné použít matici, ve které se proti sobě postaví výkonové parametry a cena našeho a konkurenčního produktu. Tyto parametry mají zásadní vliv na rozhodnutí zákazníka o koupi. Do řádků uvedeme vlastní a konkurenční produkty, do sloupců parametry a ceny. K dokreslení správné představy o produktu použijeme barevné prospekty, výkresy, diagramy, schémata nebo fotografie, které dáme do přílohy (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

K popisu produktu je možné využít model totálního produktu podle Crawforda, který obsahuje pět vrstev.

Obrázek 2.1. Model totálního produktu podle Crawforda.



Zdroj: Upraveno podle CRAWFORD, C. Merle and C. Anthony Di BENEDETTO. New Products Management.

## Výrobní proces a provozní činnosti

Zde nastíníme procesy, kterými výrobky procházejí. Zmíníme, jaké technologie a postupy budou při výrobě použity, zda se jedná o patentovaný výrobní proces, zda je třeba opatřit si určité licence či povolení, splňovat určité normy, mít specifické know-how, případně specifickou kvalifikaci klíčových pracovníků apod. Zmíníme rovněž, jaké stroje a přístroje budou při výrobě využívány. Je zde taktéž nutno zpracovat otázku ekologičnosti výroby.

Měli bychom prokázat orientaci v takových oblastech, jako jsou cenové výkyvy surovin a materiálů, počet našich dodavatelů, konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů,

dodržování termínů ze strany dodavatelů, dostupnost surovin a materiálů do budoucna (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

### **Analýza prostředí**

V podnikatelském plánu bychom měli prokázat, že dobře známe okolí firmy. Činitele makrookolí jsou v podstatě mimo dosah našeho ovlivňování. Měli bychom sledovat vývojové trendy klíčových parametrů prostředí a také prokázat, že je umíme účelně využít pro další úspěšný rozvoj své firmy. K analýze můžeme využít například PESTEL analýzu (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).<sup>1</sup>

### **Analýza zákazníků**

Cílem analýzy zákazníků je ukázat, že máme vymezeny tržní segmenty a známe okruh cílových zákazníků, kterým budou naše produkty nabízeny. Předpokladem pro optimální výběr těchto cílových segmentů je znalost potřeb či požadavků budoucích zákazníků. Analýza by se měla zabývat následujícími okruhy:

- Které produkty budou poskytovány kterým zákazníkům.
- Kde budou produkty poskytovány, zohlednění geografického hlediska.
- Jaký okruh zákazníků může být v dané oblasti získán a na jaké zákazníky se tak blíže zaměříme.
- Jaké motivy přimějí zákazníka ke koupi (jedná se o faktory určující poptávku).
- Jaké má zákazník nákupní zvyklosti (tzn., v jakých časových intervalech nakupuje, jaké jsou zvyklosti v rodině atd.)

Úkolem analýzy je odhadnout činitele budoucího vývoje poptávky a průměrný počet nákupů na jednoho zákazníka (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

### **Analýza konkurence**

Cílem analýzy je prozkoumat konkurenční poměry a vliv na možnosti odbytu vlastního výrobku. Do těchto úvah je nezbytné zahrnout silné a slabé stránky konkurence, postupy zavedené konkurencí. Jako manažerskou metodu poznání konkurence můžeme použít metodu benchmarkingu, analýzu SWOT či Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Výsledkem je nejen poznání pozice konkurentů, ale především poznání vlastní pozice a předností oproti konkurenci. Na začátku bychom měli zmapovat všechny konkurenty. V dalším kroku bychom se však měli zabývat jen těmi, kteří vůči nám stojí v konkurenčním vztahu. V rámci poznání

---

<sup>1</sup> Více rozpracováno v podkapitole Metody strategické analýzy.

konkurence bychom měli sledovat u konkurenčních firem především odbytové cesty, objemy prodeje, kvalitu servisu, image produktů či dodací lhůty.

Informace o konkurenci mohou být opět vyhodnocovány ve formě matice. V rámci vyhodnocení matice bychom měli určit naše přednosti a slabiny a na jejich základě pak stanovíme konkurenční postavení naší firmy (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).<sup>2</sup>

### **Marketingový a prodejní plán**

Cílem této části je prokázat, jak dostaneme náš produkt k zákazníkovi. Marketingový plán udává informace, jak produkt či služba budou distribuovány, oceněny a propagovány (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008). Na začátku je nutné zdůraznit, jaké máme cíle v oblasti marketingu. Je vhodné uvést odpovědi na následující otázky:

- Jaké bude naše postavení na trhu, o který usilujeme?
- O jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v příštích letech?
- Které růstové cíle sledujeme.

Důležitým faktorem úspěšnosti je správná cenová politika, která obsahuje následující části:

- stanovení ceny, např. s využitím kalkulace nákladů nebo cen konkurence,
- politika cenové úrovně,
- cenové strategie,
- politika slev a obchodních rabatů,
- platební podmínky, dodavatelská politika atd.

Prodej zahrnuje činnosti jako plánování obratu, prodeje, distribuce produktu i opatření podporující prodej, jako je reklama, účast na veletrzích a práce s prospekty. Dále uvedeme, kdy bude zahájena konkrétní propagační kampaň, kdy a jestli k tomu budeme mít kvalifikované pracovníky (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

### **Finanční plán**

Pomocí finančního plánu transformujeme předchozí části podnikatelského záměru do číselné podoby. Finanční plán prokazuje reálnost záměru z ekonomického hlediska. Výstupy tvoří zejména zahajovací rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán peněžních toků, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti, plán financování. Plánované výkazy se doplní stručným komentářem. Výstupy musí mít reálné podklady, tzn. musí být zpracovány

---

<sup>2</sup> Více rozpracováno v podkapitole Metody strategické analýzy.

na základě dílčích plánů (např. prodeje), které musí být navzájem provázány. Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice.

Pro doložení příznivého vývoje finanční situace se doporučuje provést v rámci finančního plánu finanční analýzu pomocí poměrových finančních ukazatelů. Patří mezi ně zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Součástí finančního plánu je návrh na financování projektu. Pokud požadujeme cizí zdroje, uvedeme jejich potřebnou výši, dobu, za kterou budou splaceny a podmínky, za kterých budou poskytnuty (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

Podnikatel má možnost, jak již bylo zmíněno, využívat jak vlastních, tak cizích (získaných externě) zdrojů podnikání<sup>3</sup>.

Mezi vlastní zdroje řadíme:

- zisk,
- vklady majitelů – zejména počáteční vklad,
- odpisy – vyjadřující opotřebení dlouhodobého majetku v peněžní formě.

Cizími zdroji jsou:

- úvěry,
- tichý společník – tichý společník poskytne vklad, ale nepodílí se na řízení společnosti,
- obchodní andělé – investoři, kteří poskytnou svůj kapitál a očekávají například podíl na zisku,
- dluhopisy – jedná se o cenné papíry, které emitent odkoupí po určité době zpět a věřitel získá odměnu (úrok),
- rizikový kapitál,
- leasing,
- faktoring – odkup krátkodobých pohledávek,
- forfaiting – odkup středně a dlouhodobých pohledávek.

## **Organizační struktura**

Podnikatelský plán by měl obsahovat organizační schéma, ze kterého bude jasné patrné, kdo stojí ve vedení společnosti a kolik a jaké zaměstnance společnost k výkonu činnosti potřebuje. Pro velkou společnost bude schéma zjednodušené a uvede se jen management, protože by se při podrobném členění stalo značně nepřehledným. Pro menší společnosti je

---

<sup>3</sup> Více rozpracováno v podkapitole Způsoby financování.

možné rozpracovat kompletní strukturu. Tady záleží na konkrétní situaci, jak moc je to účelné.

V rámci organizace společnosti uvedeme i informace o manažerech, zejména o jejich celkové kvalifikaci. Stačí uvést základní a stručné údaje. Osoby ve vedení společnosti mohou mimo jiné představovat rozhodující kritérium pro možné investory, kteří hodnotí, zda je pro ně společnost důvěryhodná, zda jsou tito lidé schopni dosáhnout stanovených cílů a hlavně, zda se investice skutečně vrátí. Pokud máme zájem poskytnout životopisy těchto manažerů, uvedeme je v příloze.

### **Analýza rizik**

Riziko chápeme jako negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik nám umožňuje dva pohledy na náš plán. Poslouží k nastínění pravděpodobnosti dosažení očekávaných efektů i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Rizikovými faktory mohou být např.: změny v chování zákazníků, legislativní změny, technologický pokrok, obrat v chování a reakcích konkurentů, chyby manažerů, ekonomické vlivy aj. Analýzu rizika můžeme provádět pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).<sup>4</sup>

### **Zakončení plánu**

Tato část odpovídá na otázku: „Proč investovat právě do nás?“ V případě zpracovávání plánu pro případné investory je potřeba mít na zřeteli důležitost případné prezentace podnikatelského plánu. Mezi základní principy patří osobní důvěra, věrohodnost, realističnost, životní elán a optimismus.

Zopakujeme, kolik potřebujeme finančních prostředků, jak budou finanční prostředky alokovány, co za ně nabízíme. Je doporučeno používat pojmy jako: „zajímavý minoritní podíl“. Uvedeme možnosti role investora, možnosti zpět získat svůj kapitál. Nakonec vysvětlíme, proč investovat do našeho nápadu. V poslední části bychom se měli hodně pochválit a shrnout podstatné pozitivní stránky našeho podnikatelského plánu (Czechinvest, online, 2012).

### **Přílohy**

V příloze je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, respektive výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, výsledky

---

<sup>4</sup> Více rozpracováno v podkapitole Přístupy ke stanovení rizika.

propagačních akcí, zprávy a články z novin a časopisů o produktu a trhu, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy, získané certifikáty.

## **2.3. ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI**

V této kapitole se budeme zabývat hlavně legislativní stránkou založení společnosti. Naznačíme, podle čeho by se měli začínající podnikatelé rozhodovat při volbě právní formy, jaký mají daňový a účetní dopad jednotlivé formy podnikání. Přiblížíme si základní kroky, které je každý podnikatel povinen učinit během realizace svého podnikatelského snu.

### **2.3.1. Hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy**

Volba právní formy podnikání patří k důležitému rozhodnutí podniku. Nejenom že dlouhodobě ovlivňuje jeho činnost, ale rozhodnutí vyvstává při založení podniku, při změně osobních, kapitálových, právních či daňových podmínek (Synek a kolektiv, 2003). Na jednotlivé činnosti musíme získat živnostenské nebo jiné oprávnění. Musíme se rozhodnout, zda budeme podnikat jako fyzická, nebo právnická osoba. Jestliže se rozhodneme jako právnická osoba, musíme zvážit, zda založit osobní nebo kapitálovou obchodní společnost (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010). Právní forma podnikání je volena na základě určitých kritérií. Jsou jimi především způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod. Mezi další kritéria patří počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku. Důležitým kritériem je účast na zisku (ztrátě), finanční možnosti, daňové zatížení a v neposlední řadě zveřejňovací povinnost (Synek a kolektiv, 2003).

### **2.3.2. Daňové hledisko rozhodování o volbě právní formy**

Při výběru právní formy podnikání je potřeba si uvědomit daňové závazky s tím spojené. Budeme se zabývat nejčastějšími případy.

#### **a) Živnostník (OSVČ)**

- daň z příjmu FO – (zákon č. 586, 1992) – podkladem je daňová evidence či účetnictví. Živnostník musí zdanit příjmy podle § 7. Dále pokud má v pracovním poměru nějaké zaměstnance musí srážet nebo odvádět daň z příjmu FO.
- silniční daň – (zákon č. 16, 1993) – v případě, že podnikatel využívá k podnikání vozidlo.



- DPH – (zákon č. 235, 2004) – živnostník je osobou povinnou k dani, avšak je osvobozen od uplatňování daně, pokud její obrat nepřesáhne částku 1 000 000 Kč<sup>5</sup> za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

**b) Osobní obchodní společnosti – v.o.s., k.s.**

- daň z příjmu FO – (zákon č. 586, 1992) – podkladem je účetnictví. Výsledek hospodaření si společníci v. o. s. rozdělí stejným dílem nebo podle společenské smlouvy a každý samostatně podává daňové přiznání – pokud jsou společníky FO, podávají daňové přiznání k DPFO, pokud jsou PO, podávají daňové přiznání k DPPO. V případě k. s. je výsledek hospodaření rozdělen mezi dva druhy společníků – komanditisty a komplementáře – rovným dílem nebo poměrem daným společenskou smlouvou. Část připadající na komplementáře je rozdělena a zdaněna stejným způsobem jako u společníků v. o. s. a část připadající na komanditisty je zdaněna DPPO. Pokud má společnost v pracovním poměru nějaké zaměstnance musí odvádět zálohy na daň z příjmu FO podle § 6.
- daň z příjmu PO – (zákon č. 586, 1992) – pokud jsou společníci PO.
- silniční daň – (zákon č. 16, 1993) – v případě, že společnost využívá k podnikání vozidlo.
- DPH – (zákon č. 235, 2004) – společnost je osobou povinnou k dani, avšak je osvobozena od uplatňování daně, pokud její obrat nepřesáhne částku 1 000 000 Kč<sup>6</sup> za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

**c) Kapitálové obchodní společnosti – s.r.o., a.s.**

- daň z příjmu PO – (zákon č. 586, 1992) – podkladem je účetnictví. Zdaňuje se transformovaný výsledek hospodaření společnosti.
- daň z příjmu FO – (zákon č. 586, 1992) – společnost je plátcem DPFO, neboť má povinnost měsíčně odvádět zálohy na DPFO z titulu zaměstnávání FO, respektive srážet daň z příjmů pracovníků či členů orgánů společnosti, které spadají do samostatného základu daně pro účely zdanění srážkovou daní (např. výplata dividend a podílů na zisku, práce na dohodu o PP a PČ, atd.).
- silniční daň – (zákon č. 16, 1993) – v případě, že společnost využívá k podnikání vozidlo.

<sup>5</sup> Od 1. 1. 2015 se sníží na 750 000 Kč.

<sup>6</sup> Od 1. 1. 2015 se sníží na 750 000 Kč.

- DPH – (zákon č. 235, 2004) – společnost je osobou povinnou k dani, avšak je osvobozena od uplatňování daně, pokud její obrat nepřesáhne částku 1 000 000 Kč<sup>7</sup> za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

#### **d) Družstvo**

- daň z příjmu PO – (zákon č. 586, 1992) – podkladem je účetnictví. Zdaňuje se výsledek hospodaření družstva.
- daň z příjmu FO – (zákon č. 586, 1992) – družstvo je plátcem daně sražené svým zaměstnancům, a to zálohovou nebo srážkovou formou.
- silniční daň – (zákon č. 16, 1993) – v případě, že družstvo využívá k podnikání vozidlo.
- DPH – (zákon č. 235, 2004) – družstvo se stane osobou povinnou k dani, jestliže její obrat za 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 000 000 Kč<sup>8</sup>.

Dále jsou všechny účetní jednotky povinny platit následující daně:

- daň z nemovitosti – (zákon č. 338, 1992) – pokud má subjekt v majetku nějakou nemovitost.
- spotřební daně – (zákon č. 353, 2003) – pouze v případě, kdy se subjekt zabývá prodejem alkoholu, cigaret atp.
- daň darovací a z převodu nemovitostí – (zákon č. 357, 1992) – subjekt zaplatí daň z přijatého daru, pokud se nejedná o dar od nepodnikatele do 20 000 Kč. Pokud subjekt prodá nemovitost v obchodním majetku, také zaplatí daň.
- energetické daně – (zákon č. 261, 2007) – pouze v případě, kdy se družstvo zabývá prodejem zemního plynu, pevných paliv konečnému spotřebiteli.

### **2.3.3. Účetní hledisko rozhodování o volbě právní formy**

Při volbě právní formy je potřeba si uvědomit povinnosti spojené účetnictvím případně vedením daňové evidence.

#### **a) Účetnictví**

První možností je vedení účetnictví, dříve nazývaného podvojným účetnictvím. Mezi základní právní úpravu patří zákon o účetnictví<sup>9</sup>, vyhláška č. 500 /2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, daňové zákony

<sup>7</sup> Od 1. 1. 2015 se sníží na 750 000 Kč.

<sup>8</sup> Od 1. 1. 2015 se sníží na 750 000 Kč.

<sup>9</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

a vyhlášky. Zákon o účetnictví, stejně jako ostatní zákony platné v ČR, musí být provázány s legislativou EU. Evropské společenství vyžaduje v oblasti účetnictví respektování zejména směrnice 2006/43/ES ze dne 17. května 2006 a osmé směrnice Rady ze dne 10. dubna 1984 o schvalování osob pověřených prováděním povinného auditu účetních dokumentů.

Účetnictví jsou povinny vést účetní jednotky, kterými jsou:

- právnické osoby, které mají sídlo na území ČR – v obecné rovině o právnických osobách pojednává § 18 – § 20 občanského zákoníku,
- zahraniční osoby, pokud na území ČR podnikají nebo provozují jinou činnost podle zvláštních právních předpisů,
- organizační složky státu podle zvláštního právního předpisu,
- fyzické osoby, které jsou jako podnikatelé zapsány v obchodním rejstříku<sup>10</sup>,
- ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli, pokud jejich obrat podle zákona o dani z přidané hodnoty<sup>11</sup> v rámci jejich podnikatelské činnosti přesáhl za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 25 000 000 Kč, a to od prvního dne kalendářního roku,
- ostatní fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí,
- ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli a jsou účastníky sdružení bez právní subjektivity podle zvláštního předpisu, pokud alespoň jeden z účastníků tohoto sdružení je právnickou osobou, zahraniční osobou.

Dále jsou účetní jednotky povinny sestavovat účetní závěrku za účetní období podle § 18 odst. 3 zákona o účetnictví v plném rozsahu nebo ve zjednodušeném rozsahu. Účetním obdobím je nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců, není-li dále stanoveno jinak. Účetní období se buď shoduje s kalendářním rokem, nebo je hospodářským rokem. Zjednodušeným rozsahem se rozumí účetní závěrka, která nemusí být ověřená auditorem a obsahuje rozvahu, výkaz zisku a přílohu. Plný rozsah je potřeba ověřit auditorem a je

---

<sup>10</sup> Dle § 34 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

(1) Do obchodního rejstříku se zapisují:

a) obchodní společnosti a družstva,

b) zahraniční osoby podle § 21 odst. 4,

c) fyzické osoby, které jsou podnikateli a mají bydliště v České republice a osoby podle § 21 odst. 5, které podnikají na území České republiky, pokud o zápis požádají, a

d) další osoby, stanoví-li povinnost jejich zápisu zvláštní právní předpis.

(2) Fyzická osoba, která je podnikatelem, se zapisí do obchodního rejstříku vždy, jestliže výše jejich výnosů nebo příjmů snížených o daň z přidané hodnoty, je-li součástí výnosů nebo příjmů, dosáhla nebo přesáhla za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku sto dvacet milionů Kč.

(3) Fyzická osoba, která splní kteroukoliv z podmínek podle odstavce 2, podá bez zbytečného odkladu návrh na zápis do obchodního rejstříku.

(4) Fyzická osoba, která přestala splňovat podmínky, na jejichž základě byla povinna podat návrh na zápis do obchodního rejstříku podle odstavce 3, může podat návrh na výmaz z obchodního rejstříku.

<sup>11</sup> V § 6 odst. 2, zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, včetně plnění osvobozených od této daně, jež nejsou součástí obratu.

doplňen o výroční zprávu, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu (Müllerová, Vomáčková, Dvořáková, 2009).

Účetní jednotky, které jsou zapsány v obchodním rejstříku, zveřejňují účetní závěrku a výroční zprávu jejich uložením do sbírky listin obchodního rejstříku.

#### ***b) Daňová evidence***

Daňová evidence je upravena zákonem o dani z příjmů (zákon č. 586, 1992) a daňovým řádem (zákon č. 280, 2009). Provozování živnosti upravuje živnostenský zákon (zákon č. 455, 1991). Daňová evidence nahradila jednoduché účetnictví, které dnes mohou vést pouze subjekty, které mají výjimku v zákoně.

Podnikatelé fyzické osoby, kteří nemají ze zákona o účetnictví povinnost vést účetnictví, to znamená, že pokud neuplatňují výdaje procentem z příjmů dle § 7 odst. 7 zákona o daních z příjmů nebo nemají stanovenou paušální daň dle § 7a zákona o daních z příjmů, pak jsou povinni vést daňovou evidenci dle § 7b zákona o daních z příjmů (Hakalová, Pšenková, 2008).

Daňovou evidenci tedy vedou:

- FO, které nejsou zapsány v obchodním rejstříku,
- FO, jejichž obrat nepřekročil za předcházející období 25 mil. Kč.

Daňová evidence si klade za cíl poskytnout údaje potřebné ke zjištění základu daně z příjmů. Obsahuje údaje o příjmech a výdajích v členění potřebném pro zjištění základu daně a údaje o majetku a závazcích. Pro obsahové vymezení složek majetku v daňové evidenci se použijí zvláštní právní předpisy o účetnictví, není-li v zákoně stanoveno jinak (Hakalová, Pšenková, 2008). Podle toho jaký druh příjmů daňové subjekty daně z příjmů získávají a jaké výdaje k těmto příjmům uplatňují, musí povinně vést následující dokumentaci: záznamy o příjmech a evidenci pohledávek vzniklých v souvislosti s podnikatelskou činností, záznamy o příjmech a vynaložených výdajích v časovém sledu, evidenci hmotného majetku, který lze odepisovat.

Princip daňové evidence spočívá v oddělené evidenci o peněžním hospodaření (tzv. evidence příjmů a výdajů např. v peněžním deníku) od evidence majetku a závazků (např. v pomocných knihách nebo na inventárních kartách).

#### ***c) Mezinárodní účetní standardy IFRS***

Se standardy IFRS se může český podnik v současné době setkat ve dvou situacích: podnik poprvé přechází z české účetní legislativy na IFRS. Důvodem k tomuto kroku je skutečnost, že je emitentem cenných papírů (a proto musí v souladu s IFRS vykazovat podle požadavků EU povinně). Další možností je, že se jedná o dobrovolný přechod

na IFRS nebo se podnik stal dceřinou společností mateřské společnosti, která již podle IFRS vykazuje. Pak musí podnik této mateřské společnosti pravidelně reportovat údaje, které jsou sestaveny podle požadavků IFRS (Krupová, 2009).

#### **d) Audit**

Povinnost ověření účetní závěrky a výroční zprávy obchodních společností auditorem nacházíme jednak v obchodním zákoníku (zákon č. 513, 1991), a dále v zákoně o účetnictví. Audit podléhá účetní závěrka i výroční zpráva.

Řádnou a mimořádnou účetní závěrku podle dle § 20 zákona o účetnictví jsou povinny mít ověřenou auditorem:

- akciové společnosti – pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího překročily nebo již dosáhly alespoň jedno ze tří kritérií,
- ostatní obchodní společnosti a družstva – pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího překročily nebo již dosáhly alespoň dvou ze tří kritérií,
- účetní jednotky podle § 1, které jsou podnikateli, a to za podmínek podle písm. b), tj. zahraniční osoby,
- účetní jednotky podle § 1 odst. 2 písmene d) až h) za podmínek podle písm. b), tj. FO zapsané do obchodního rejstříku,
- účetní jednotky, kterým tuto povinnost stanoví zvláštní právní předpis.

Kritéria pro povinnost ověření:

- aktiva celkem více než 40 mil. Kč. (tj. úhrn zjištěný z rozvahy v ocenění neupraveném o položky podle § 26 zákona o účetnictví, tzv. brutto aktiva),
- roční úhrn čistého obratu více než 80 mil. Kč. (tj. výše výnosů snížená o prodejní slevy a dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, vynásobená dvanácti),
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období více než 50, zjištěný způsobem stanoveným na základě zvláštního právního předpisu – zákon o státní statistické službě (Hakalová, 2010).

#### **2.3.4. Úkony spojené se založením společnosti s.r.o.**

Každá z forem podnikání má svá specifika. V souvislosti s aplikační částí této práce se zaměříme na založení společnosti s ručením omezeným.

### ***a) Úkony před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku***

Před zápisem do obchodního rejstříku je potřeba si ujasnit řadu údajů. Mezi ně patří obchodní firma nebo jméno a sídlo, předmět podnikání, jednatele a způsob jejich jednání a podepisování, určení společníků, jejich obchodních podílů a výše upsaných a splacených vkladů při vzniku společnosti v souladu s ustanoveními o základním kapitálu a rozsahu splácení, jakož i otázka zřízení dozorčí rady.

Dalším postupem je sepsání notářského zápisu, notář na požádání ověří nezaměnitelnost firmy s jinou. Při zřízení právnické osoby musí být ustanoveno její sídlo, přičemž sídlo musí být určeno adresou, kde právnická osoba skutečně sídlí.

Předpokladem pro vznik společnosti je uvedení alespoň jednoho předmětu podnikání, tzn. získání určitého oprávnění. Nejčastěji se vyskytující situace vyvstávají v souvislosti s živnostenským oprávněním, které je upraveno živnostenským zákonem. Bude-li společnost podnikat na základě živnostenských oprávnění, musí buď oznámit tuto skutečnost živnostenskému úřadu (ohlašovací živnosti), nebo o ně požádat (koncesované živnosti).

Společníkem může být fyzická i právnická osoba. Společníci tvoří valnou hromadu. Základní kapitál představuje souhrn peněžitých i nepeněžitých vkladů všech společníků v české měně, přičemž jeho minimální výše musí činit 200 000 Kč. Každý společník se může účastnit na základním kapitálu pouze jedním vkladem, minimálně však 20 000 Kč. Peněžité vklady do základního kapitálu musí být splaceny před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku alespoň 30 % na každém peněžitém vkladu a současně celková výše splacených peněžitých vkladů činí nejméně 100 000 Kč.

Společenská smlouva musí mít formu notářského zápisu. K sepsání smlouvy bude notář vyžadovat účast všech společníků, fyzických či právnických osob, a údaje, které představují podstatné náležitosti sepisované smlouvy. Za sepsání notářského zápisu je třeba zaplatit notáři odměnu. Od existence společenské smlouvy se odvíjí další postup – získání podnikatelských oprávnění, složení vkladů na bankovní účet atd. Za způsob jednání statutárního orgánu je však třeba považovat i způsob, jakým statutární orgán jméno společnosti podepisuje. Je proto nutné, aby podpisové vzory osob, které jsou zapsány jako osoby zavazující společnost (jednatelé), byly založeny do sbírky listin.

K založení účtu bude banka po správci vkladu vyžadovat společenskou smlouvu a banka neumožní disponovat s takovými prostředky dříve, než společnost vznikne. Souhlas manžela/ky je potřebný v případě, kdy je do společnosti vkládán majetek ve společném jmění manželů. Majetek ve společném jmění manželů nebo jeho část může jeden z manželů použít k podnikání se souhlasem druhého manžela. Výši obchodního podílu

určuje dispozitivní pravidlo – jde o poměr vkladu daného společníka k základnímu kapitálu vyjádřen procentem či zlomkem, pokud není ve společenské smlouvě uvedeno jinak.

Výpis z katastru nemovitostí a s tím prokázání právního vztahu specifikuje místo, v kterém se bude nacházet sídlo. V případě, že vlastníkem nemovitosti není sama společnost, pak je zapotřebí prokázat právní vztah společnosti k jeho sídlu. Uvedené se prokazuje souhlasem vlastníka s umístěním sídla zakládané společnosti.

Dozorčí rada je kontrolním fakultativním orgánem společnosti. Jedná se o kolektivní orgán, který musí mít alespoň tři členy. Její funkce je kontrolní, neboť dohlíží na činnost jednatelů, kontroluje účetnictví, přezkoumává účetní závěrky, podává zprávy valné hromadě.

#### ***b) Vznik společnosti***

Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Rejstříkový soud v případě, že návrhu na zápis společnosti vyhoví, zašle na sídlo společnosti zásilku s výpisem z obchodního rejstříku.

Další povinností je viditelné označení sídla, tzn. trvale a zvenčí viditelné označení obchodní firmy, identifikačního čísla. Provozovny určené pro prodej zboží nebo poskytování služeb musí být také označeny jménem a příjmením osoby zodpovědné za činnosti provozovny a prodejní nebo provozní dobu. V případě ubytovacích zařízení poskytujících přechodné ubytování je nutné provozovnu označit i kategorií a třídou ubytovacího zařízení. V případě konečného či dočasného uzavření provozovny musí být tato informace předem viditelně vyznačena.

#### ***c) Registrační povinnost***

- Registrační povinnost u místně příslušného správce daně – Podnikatel je povinen do 30 dnů podat přihlášku k registraci u místně příslušného správce daně – finančního úřadu. Tato lhůta začne běžet následující den po dni právní účinnosti povolení nebo oprávnění k podnikatelské činnosti.
- Registrační povinnost u okresní správy sociálního zabezpečení – Podnikatel je povinen se zaregistrovat do 8 dnů od zahájení podnikatelské činnosti u místně příslušné okresní správy sociálního zabezpečení. Podnikatel se může také dobrovolně zaregistrovat k úhradě pojistného na nemocenské pojištění.
- Registrační povinnost u zdravotních pojišťoven – Podnikatel je povinen se zaregistrovat nejpozději do 8 dnů od zahájení podnikatelské činnosti u příslušné zdravotní pojišťovny (Hakalová, Pšenková, 2008).

- Ve vztahu k úřadu práce je nutno podat hlášení volného pracovního místa, respektive jeho obsazení.

#### ***d) Postup při založení***

- vyhotovení interních směrnic,
- vyhotovení soupisu zřizovacích výdajů (výdaje spojené se zřízením společnosti, např. kolek, poplatků za živnostenský list, jízdné na živnostenský úřad, konzultace u právníka, soudní a notářské poplatky) – zřizovací výdaje bez ohledu na jejich výši si může uplatnit do výdajů daňových hned po otevření peněžního deníku,
- vyhotovení soupisu peněžitých a nepeněžitých vkladů podnikatele do podnikání,
- otevření evidence, pomocných knih a karet.

### **2.3.5. Podpora podnikání**

Při zahájení podnikání, potřebujeme získávat aktuální informace o vývoji podnikatelského prostředí. Na tvorbě podnikatelského prostředí se podílejí především zákonodárné orgány, ministerstva a další orgány státní správy, dále státem zřízené instituce a agentury. Podnikatelské prostředí rovněž ovlivňují subjekty soukromého sektoru, především v oblasti peněžnictví či podnikatelské samosprávy (komory, asociace, svazy atd.).

V České republice byly zřízeny různé subjekty poskytující služby podnikatelům, které je možné rozdělit do čtyř skupin: vládní organizace, finanční instituce pro podporu podnikání, nevládní organizace, komerční subjekty.

Vládní organizace poskytující služby podnikatelům jsou orgány státní správy. Jedná se o programy realizované zejména Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, popřípadě krajské úřady. Další institucí je agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, která je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Jejím úkolem je posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, dále také propagace České republiky v zahraničí. Další organizací je národní asociace pro rozvoj podnikání, která koordinuje činnost Regionálních poradenských informačních center, které podporují aktivity malých a středních firem v ČR formou poradenských, vzdělávacích a organizačních aktivit. Dále je to centrum pro regionální rozvoj ČR, který je státní příspěvkovou organizací založenou Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Je nástrojem pro regionální politiku vlády ČR. Realizuje a řídí programy EU. Další organizací je Enterprise Europe Network, jež je celoevropskou sítí. Jejím hlavním cílem je poskytovat integrované služby na pomoc inovačním podnikáním včetně legislativního poradenství, vyhledávání



vhodných obchodních a technologických partnerů a podporovat účast malých a středních firem v rámcových programech EU souvisejících s aplikovatelným výzkumem a vývojem a inovacemi. V neposlední řadě je to portál Businessinfo.cz, který slouží k poskytování informačních služeb státní správou.

Mezi nevládní organizace poskytující služby podnikatelům řadíme Hospodářskou komoru ČR, jež je nezávislou organizací, která zastupuje, chrání a hájí zájmy svých členů. Podporuje jejich podnikatelské aktivity. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR sdružuje na dobrovolné platformě malé a střední firmy a živnostníky a jejich organizace v rámci ČR. Unie malých a středních podnikatelů ČR je oficiálním zástupcem českých malých a středních podniků při EU, zejména při Evropském parlamentu. Asociace inovačního podnikání ČR je nevládní organizace pro oblast inovačního podnikání, transferu technologií a vědeckotechnických parků.

Další skupinou jsou soukromé organizace pro podporu podnikání. Mezi ně patří podnikatelský inkubátor, který má za cíl poskytnout za zvýhodněných podmínek začínajícím inovativním firmám různé formy podpory koncentrované na jednom místě po omezenou dobu. Vědeckotechnický park je instituce orientovaná na oblast vědy, technologie a inovačního podnikání. Své know-how využívá k vytváření podmínek pro dynamický rozvoj činnosti inovačních firem, pro zabezpečování transferu technologií (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

## **2.4. METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY**

V této kapitole přiblížíme metodologické nástroje použité v diplomové práci. Jedná se o modely k analýze prostředí, konkurence, zákazníků a jiné marketingové metody.

### **2.4.1. PESTEL analýza**

Jedná se o nástroj používaný pro analýzu makro prostředí, ke zkoumání externích faktorů. Zaměřuje se na tyto oblasti (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008):

- Sociální oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míra vnímání korupce, zvyklosti),
- Legislativní oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost, práce soudů včetně rejstříkových soudů aj.),
- Ekonomická oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, daně, tržní trendy, státní podpora aj.),

- Politická oblast (stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání),
- Technologická oblast (technologické trendy),
- Environmentální oblast (životní a přírodní podmínky, klima, turismus aj.).

#### **2.4.2. Porterův model konkurenčních sil**

Jde o model používaný pro analýzu konkurence našeho plánu, ať již je potenciální nebo reálně existující. Vymezuje pět oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany již existující a potenciální, v budoucnosti nově vzniklé konkurence našeho podniku. V zásadě jde o (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008):

- vnitřní konkurenci, tedy konkurenci v tomtéž typu či oblasti podnikání, v níž naše firma hodlá podnikat. O konkurenci se jedná, i když její specifikace může konkurenční subjekty výrazně diferencovat.
- novou konkurenci, tedy ty subjekty, které na náš trh vstupují nebo hodlají vstoupit. Toto riziko je poměrně těžké určit, většinou se jedná o odhad charakteru trhu (atraktivnost na trhu dosahovaného zisku, budoucího vývoje trhu, úrovně současné konkurence, bariér, tj. obtížnost vstupu na trhu z hlediska zdrojů).
- zpětnou integraci v dodavatelském řetězci, která plyne z rizika ze strany odběratele, který se do budoucna rozhodne zajišťovat naše služby vlastními silami.
- dopřednou integraci v odběratelském řetězci. Dodavatel se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele a stává se jeho konkurencí.
- riziko konkurence substitutů. To plyne z ohrožení našich produktů na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi dosud nabízené produkty určitým způsobem nahrazují.

#### **2.4.3. Marketingový výzkum**

Nejčastěji používaným nástrojem pro vnější analýzu zákazníků je marketingový výzkum, který je charakterizován jako naslouchání spotřebiteli. Hlavními charakteristikami marketingového výzkumu jsou jeho jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací. Každý marketingový výzkum by měl fungovat jako vědecká metoda, ve které bychom měli využívat vědecké postupy a aplikace, např. statistické, psychologické, sociologické, etnografické a jiné. Při využití vědecké metody se pouze nedomníváme, že naše intuice je správná. Naopak využíváme tuto intuici, respektive již známé informace

k tvorbě hypotéz, které před konečným rozhodnutím musíme buď přijmout, nebo odmítnout (Kozel a kolektiv, 2011).

#### **2.4.4. 4P marketingového mixu**

Marketingový mix je souhrnem nástrojů marketingu působících na trhu. Je obecně velmi užitečnou pomůckou v úvahách o produktech (službách) podniku a jejich realizaci na trhu. Na marketingový mix můžeme pohlížet jako na součást marketingového strategického řízení, kdy definujeme strategie jednotlivých prvků mixu, nebo jako nástroj taktického řízení jednotlivých prvků (Kozel, 2011). Nejčastěji hovoříme o čtyřech hlavních prvcích, o tzv. konceptu 4P: produkt z anglického „product“ (analýza našich produktů a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu, životním cyklům trhu i výrobku samotného apod.), cena z anglického „price“ (posouzení našich cen a cenové politiky ve vztahu k různým typům zákazníků i partnerů), propagace tedy „promotion“ neboli podpora našeho obchodu a prodeje (analýza množství a způsobu, jak zajistit efektivní informovanost o našich produktech a službách na trhu způsobem, který po nich vyvolá poptávku), distribuce neboli „place“ (analýza způsobů, jak zajistit dodání našich produktů a služeb našim zákazníkům), (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

#### **2.4.5. SWOT analýza**

Nejčastěji používaným nástrojem pro vnější analýzu konkurence podniku je SWOT analýza. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek zkoumaného objektu podnikatelského záměru a budoucího podniku. A dále z pohledu příležitostí a hrozeb, kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat. Naopak hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení tak či onak reagovat (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

## **2.5. ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET**

Pro zajištění lepší vypovídací schopnosti finančního plánu je příhodné provést finanční analýzu. Jelikož při sestavování podnikatelského záměru nemáme ještě potřebná účetní data pro finanční analýzu, mohou nám pomoci účetní data subjektů z odvětví.

### **2.5.1. Finanční plán**

Finanční plán sestavujeme obvykle na jeden až pět let. Z krátkodobého hlediska je sestavován s vysokou mírou podrobnosti a dále se rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. Nejvhodnější strukturou finančního plánu je forma účetních výkazů. Výstupem finančního plánu je pak plán výnosů, nákladů a tvorby zisku, plánová rozvaha, plán peněžních toků, plán rozdělení zisku, plán externího financování. Plánové výkazy není nutno sestavovat v tak podrobném členění, jako jsou účetní výkazy, mohou být vypracovány ve zkrácené formě podle potřeb konkrétního záměru.

Účelem sestavení plánu peněžních toků je promítnout investiční výdaje, ale i důsledky obchodní a zásobovací politiky do pohybu peněz, aby se podnik nedostal do problémů se splácením závazků. Vypracování ročního plánu příjmů a výdajů není z hlediska řízení postačující, protože problémy s platební schopností mohou nastat i v případě, že roční plán peněžních toků je vyvážený. Proto se doporučuje sestavování plánu z peněžního toku na čtvrtletí, měsíce, týdny, přičemž délka zvoleného plánovacího období je závislá na objemu plateb v podniku (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

### **2.5.2. Zakladatelský rozpočet**

Začátek, ale i úspěch podnikání je podmíněn splněním dvou základních podmínek: existence produktu, o nějž mají zákazníci zájem a přinese požadované zhodnocení kapitálu a disponibilní finanční zdroje pro realizaci záměru. Formou převedení myšlenek a očekávání podnikatele do formalizované podoby je zakladatelský rozpočet. Jedná se o nástroj, který má za úkol minimalizovat riziko neúspěchu na začátku. Při jeho sestavování by se měl podnikatel zaměřit na určení:

- předpokládaného objemu prodeje a z toho odvozených tržeb, výnosů, nákladů a zisku,
- velikosti dlouhodobého majetku nutného k zabezpečení předpokládaného objemu prodeje,
- velikosti a struktury oběžného majetku potřebného k zabezpečení plynulosti výroby,
- objemu potřebných zdrojů financování,

- očekávaných příjmů a výdajů, tj. peněžních toků,
- výnosnosti z podnikání, které se realizací záměru dosáhne.

Jednou z nejdůležitějších otázek zakladatelského rozpočtu je určení výše potřebných zdrojů financování. Potřeba zdrojů financování provozní činnosti je závislá na:

- počtu dní, po které jsou zásoby na skladě,
- délce výrobního cyklu,
- době splatnosti odběratelských faktur,
- době splatnosti dodavatelských faktur.

Součet dní, po které podnik financuje výrobu i prodej, snížený o počet dní splatnosti dodavatelských faktur, se označuje pojmem obrátový cyklus peněz. Druhou složkou, která ovlivňuje potřebu finančních zdrojů, jsou průměrné denní provozní náklady. Potřebná výše finančních zdrojů se pak určí jako součin obrátového cyklu peněz a průměrných denních provozních nákladů. Pro tuto část finančních zdrojů se používá označení čistý pracovní kapitál (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

### 2.5.3. Způsoby financování

V této podkapitole přiblížíme vybrané způsoby financování.

#### a) *Bankovní úvěry* (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008)

Bankovní úvěr je z hlediska podniku cizím zdrojem financování a může se vyskytovat ve formě dlouhodobého a krátkodobého bankovního úvěru.

Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky, označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít různá pojmenování, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr, podstatné jsou podmínky jejich použití. Zpravidla jsou omezeny na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozní nákladů. K financování pořízení dlouhodobého majetku se mohou používat pouze dočasně jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru. K jejich získání zpravidla není požadovaný podnikatelský plán, banka se spokojí s výhledem peněžních toků na období jednoho roku.

Banku zajímá zejména plán peněžních toků. Banky při posuzování podnikatelského plánu vycházejí z analýzy minulých období a předpokládají pokračování v dosavadním trendu. Málokdy banku přesvědčí podnikatelský plán předložený dlouhodobě ztrátovou firmou. Součástí finančního plánu pro banku by měl být i návrh splátkového plánu úvěru, který je propojený s plánem peněžních toků. Splátkový plán je potřeba sestavit na předpokládanou délku poskytnutí úvěru. Při žádosti o úvěr je kladen velký důraz

na ratingové hodnocení žadatele. Ratingovým hodnocením se zabývají specializované instituce, lze o ně požádat i Hospodářskou a obchodní komoru.

**b) *Leasing*** (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008)

Financování pořízení dlouhodobého majetku prostřednictvím leasingu je velmi blízké financování formou bankovního úvěru. Kromě leasingu do této skupiny finančních zdrojů patří ještě faktoring a forfaiting, které se používají k odkupu pohledávek. Leasing umožňuje firmě užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti a podnik jej využívá k plnění podnikatelského plánu. Leasing se může vyskytovat ve formě provozního a finančního leasingu. Finanční leasing představuje pořízení dlouhodobého majetku formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. Využití provozního leasingu je pro nájemce vhodné v případě, kdy je použití stroje dočasné. Situace nastává, když podnik nedokáže zabezpečit jeho využití po celou dobu a zakoupením by došlo ke zbytečnému vázání finančních zdrojů. Vzhledem k tomu, že předmět pořízený formou leasingu zůstává ve vlastnictví nájemce (leasingové společnosti), jsou leasingové společnosti mnohem flexibilnější ve zprostředkování financování a nepožadují záruky v takovém rozsahu jako banky.

**c) *Obchodní andělé*** (Business Angels)

Vstupují do podniku jako bývalí manažeři, kteří využívají své zkušenosti, ale i disponibilní finanční zdroje k podpoře začínajících firem. V těchto firmách působí jako poradci, v některých případech i jako výkonní manažeři.

**d) *Rizikový a soukromý kapitál***

Czech Venture Capital Association (CVCA) je asociace, která zastupuje společnosti působící v oblasti soukromého kapitálu a rizikového kapitálu v ČR. Jedná se o institucionální investory, kteří poskytují finanční zdroje formou navýšení vlastního kapitálu na předem určenou dobu. Spolupodílejí se na podnikání, tj. nesou stejné podnikatelské riziko a mají stejná práva i povinnosti jako vlastníci. Tuto formu vyhledávají firmy, u nichž se předpokládá vysoký růstový potenciál. Po ukončení doby investování svůj podíl prodají dalším investorům, případně původním vlastníkům. Jejich cílem je maximálně zhodnotit investované peníze formou zvyšování hodnoty firmy. Za tím účelem jsou ochotni poskytovat managementu firmy své zkušenosti a obchodní kontakty. Zástupci působí ve firmách jako členové dozorčích rad, případně poradci.

**e) *Finanční instituce pro podporu podnikání***

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. (ČMZRB), je specializovaná bankovní instituce na podporu malého a středního podnikání. Banka pomáhá naplňovat záměry

hospodářské politiky vlády ČR v oblasti rozvoje malého a středního podnikání a rozvoje infrastruktury tím, že naplňuje prostřednictvím specializovaných bankovních produktů přístup k finančním prostředkům. Základní produkty v oblasti podpory podnikání jsou záruky, úvěry, příspěvky a dotace.

Další institucí je Česká exportní banka, a.s. (ČEB), je to specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu. Jedná se o financování vývozních operací, které vyžadují dlouhodobé zdroje financování za úrokové sazby a v objemech, které jsou na bankovním trhu nedosažitelné.

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP), je státní úvěrová pojišťovna zaměřená na pojišťování vývozních úvěrů proti komerčním a teritoriálním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb.

V neposlední řadě je potřeba zmínit podporu z EU, která může být poskytována formou dotací ze strukturálních fondů.

#### **2.5.4. Plánový výkaz zisků a ztrát projektu**

Výnosy tvoří především výnosy z tržeb, které se určí pomocí očekávaných objemů prodeje jednotlivých produktů. Pokud se u některých výrobků uvažuje o jejich prodeji na zahraničních trzích, je třeba vycházet z předpokládaných zahraničních cen a měnových kurzů. I když je tedy propočet tržeb relativně snadný, je zřejmé, že tato veličina je pouze určitý odhad, který se může v mnoha případech značně lišit od skutečnosti. Velikost prodeje a ceny představuje obvykle jedny z nejvýznamnějších rizikových faktorů projektu. Užitečné je pracovat s předpoklady (tzv. scénáře) tržeb, které bychom v případě realizace projektu mohli dosáhnout za podmínek příznivějšího i méně příznivého vývoje prodeje, prodejních cen, případně měnových kurzů. Další položky výnosů mohou tvořit přírůstky zásob vlastní výroby, tj. nedokončené výroby a hotových výrobků. Na výnosech projektu se mohou podílet i ostatní výnosy provozního charakteru, pokud jsou náplní projektu kromě výrobních činností i některé další doplňkové činnosti, například zajišťování oprav pro externí organizace.

Náklady v jednotlivých letech jeho provozu stanovíme jako součet jednotlivých nákladových skupin. Jsou to zejména:

**a) Spotřeba materiálu a energie** – u propočtu je třeba rozlišovat spotřebu přímého a nepřímého materiálu. Spotřebu přímého materiálu určíme jako součin objemů produkce jednotlivých výrobků, norem spotřeby příslušného přímého materiálu na jednotku produkce<sup>12</sup> a nákupní ceny jednotky tohoto materiálu.

---

<sup>12</sup> tj. na 1 ks, 1 kg, 2 m<sup>2</sup>

**b) Spotřeba energie** – stanovíme je obdobným způsobem jako spotřebu materiálu.

**c) Služby** – nejvýznamnější nákladové položky patřící do skupiny služeb tvoří opravy a údržba, přepravné, spoje, nájemné.

**d) Osobní náklady** – tvoří souhrn mezd, nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, odměny orgánů společnosti a ostatní osobní náklady. Určení mezd je odlišné podle toho, zda jde o přímé či nepřímé mzdy. U přímých mezd postupujeme analogicky jako u přímého materiálu. Velikost režijních mezd určíme jako součin předpokládaného počtu režijních pracovníků, rozčleněných případně podle jednotlivých kategorií, resp. profesních skupin, a průměrné velikosti jejich roční mzdy.

**e) Odpisy** – významná nákladová položka, která však není výdajem, takže zůstává firmě k dispozici. Vliv odpisů se projevuje v tom, že snižují hrubý zisk, a tím snižují i výši daně z příjmů.

**f) Ostatní náklady** – tato skupina není zpravidla příliš významná a zahrnuje daně a poplatky.

**g) Hospodářský výsledek a daň z příjmů** – tuto veličinu stanovíme snadno jako rozdíl výnosů a nákladů v každém roce. Důležité je stanovit daň z příjmů, která představuje významnou výdajovou položku. Ke stanovení základu daně z příjmů lze dospět korekcí zisku před zdaněním o položky zvyšující a snižující hospodářský výsledek. Dále je třeba odhadnout vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. Daň z příjmů je pak rovna součinu základu daně a sazby daně z příjmů (Fotr, Souček, 2005).

#### **2.5.5. Kalkulace**

Pro účely řízení podniku je sledování výnosů a nákladů ve výkazu zisků a ztráty nepostačující, jsou nutné ještě podrobnější informace, seskupované dle potřeb uživatele informací. Evidováním nákladů a výnosů pro potřeby řízení a rozhodování se zabývá manažerské účetnictví. Základním nástrojem jsou kalkulace. V rámci kalkulačního třídění jsou náklady i výnosy přiřazené na definovaný výkon, tj. kalkulační jednici. Náklady přímo související s výkonem se označují jako přímé. Pokud náklady souvisí s více druhy výkonů, jsou na kalkulační jednici přiřazované pomocí přírážek. V tom případě se jedná o tzv. nepřímé náklady, často označované jako režijní. Manažerské účetnictví zpravidla uplatňuje i další hlediska třídění nákladů, např. podle místa vzniku, odpovědnosti, ale i v závislosti nákladů na změně objemu výkonů. Z toho pohledu se náklady člení na variabilní a fixní (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).



### 2.5.6. Peněžní toky

Výkaz o peněžních tocích zahrnuje veškeré příjmy i výdaje. Kvalita stanovených peněžních toků má klíčový význam pro rozhodování o jejich přijetí, či zamítnutí. Vlastní stanovení peněžních toků z hospodářské praxe není jednoduché.

#### *a) Cenová úroveň*

Peněžní toky je možné určovat buď v běžných cenách (ceny jednotlivých let), nebo v tzv. stálých cenách, což jsou ceny určitého základního období. Vhodnost užití stálých či běžných cen pro stanovení peněžních toků závisí na tempu inflace. V případě velice nízkého tempa inflace<sup>13</sup> se budou stálé a běžné ceny jen málo odlišovat, lze proto užít stálé ceny. Pokud je však tempo inflace výstupů a vstupů záměru odlišné, je vhodnější pracovat s běžnými cenami. Práce se stálými cenami je snadnější, neboť peněžní toky ovlivňují pouze změny hmotných toků a není nutno prognózovat vývoj prodejních a nákupních cen, měnových kurzů, průměrných mezd. Volba typu ceny však musí korespondovat s užitou diskontní sazbou. Peněžní toky v běžných cenách, tzv. nominální toky, je třeba diskontovat pomocí nominální diskontní sazby a jsou-li peněžní toky vyjádřeny ve stálých cenách (tzv. reálné toky), je potřeba upravit nominální diskontní sazbu na její reálnou hodnotu pomocí odhadnutého tempa inflace. Členění časového období stanovení peněžních toků záleží na typu záměrů<sup>14</sup>.

#### *b) Vliv optimismu na peněžní toky*

Přílišný optimismus při zpracování peněžních toků dokumentují výsledky mnoha empirických výzkumů investičního rozhodování. Takovéto jednání vedlo k neúspěchu mnoha podnikatelských záměrů. Manažeři často zakládají svá investiční rozhodnutí na falešných scénářích úspěchu a optimistických iluzích spojených s přeceňování výnosů a podceňování nákladů než na racionálním zvažování potenciálních zisků a ztrát. Toto však neznamená, že by se měl optimismus zcela odmítat. Optimismus podněcuje větší nadšení, zvyšuje odolnost lidí v obtížných situacích a stimuluje je k dosahování náročných cílů. Proto by měly firmy na jedné straně optimismus podporovat, na druhé straně by však měly dospívat k realistickým prognózám. Je potřeba dosáhnout vyvážené rovnováhy mezi realismem a optimismem.

#### *c) Metody stanovení cash-flow*

- přímá metoda – představuje sledování jednotlivých položek příjmů a výdajů peněz za dané období. Tento způsob sledování se používá především u malých podniků

<sup>13</sup> 1 % až 2 % ročně.

<sup>14</sup> Například u developerských projektů je vhodné určit peněžní toky na měsíce.

(odpovídá daňové evidenci), ale zejména v plánování příjmů a výdajů v krátkodobém časovém horizontu, např. na čtvrtletí, měsíc. Schematický výpočet je následující:

Tabulka 2.1. Schéma přímé metody stanovení cash-flow.

<b>počáteční stav peněžních prostředků</b>
<b>+ příjmy za určité období</b>
<b>– výdaje za určité období</b>
<b>= konečný stav peněžních prostředků</b>

- nepřímá metoda – je založená na využití informací o nákladech a výnosech pro účely vykazování pohybu peněz. Možno říct, že vysvětluje, proč se hospodářský výsledek nerovná cash-flow. Tato metoda vychází z předpokladu, že vytvořený zisk je potenciálním příjmem podniku. Vykázaný účetní výsledek hospodaření se upravuje o položky nevyvolávající pohyb peněz a o pohyb peněz v důsledku změn majetku a kapitálu. Tento způsob sledování se využívá především pro vykazování pohybu peněz v ročním časovém horizontu. Zjednodušený způsob sestavení popisuje následující schéma:

Tabulka 2.2. Schéma přímé metody stanovení cash-flow.

<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>
<b>+ zisk (po úhradě úroků a zdanění)</b>
<b>+ odpisy (snížily vykazovaný zisk, ale nejsou peněžním výdajem)</b>
<b>+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávající pohyb peněz</b>
<b>CF z provozní činnosti</b>
<b>– přírůstek fixního majetku, nakoupených akcií, dluhopisů</b>
<b>CF z investiční činnosti</b>
<b>+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů, výplata podílu ze zisku, získání dotací apod.</b>
<b>CF z finanční činnosti</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>

### 2.5.7. Přístupy ke stanovení rizika

Stanovení rizika záměru tvoří významnou součást jeho analýzy rizika (Fotr, Souček, 2005). Riziko je možné určit:

- v číselné podobě, a to pomocí statistických charakteristik jako rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient, které slouží ve finančním managementu jako míry rizika. Východiskem pro stanovení těchto charakteristik je určení rozdělení pravděpodobnosti čisté současné hodnoty nebo jiného kritéria. Tyto metody jsou náročnější.

- nepřímo pomocí určitých manažerských charakteristik, které ve svém souhrnu poskytují informaci o větší či menší míře rizika, mezi ně patří odolnost projektu. Máme zde škálu od nejvíce odolného záměru k nejvíce citlivému záměru na změny externích faktorů. Odolnost záměru vůči změnám podnikatelského okolí ovlivňuje větší počet faktorů, z nichž mezi ty nejvýznamnější patří poloha bodu zvratu a míra diverzifikace.

**a) Bod zvratu**

je taková hodnota určitého rizikového faktoru ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu, při které tento projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. Nejčastěji se bod zvratu chápe z hlediska objemu produkce, resp. stupně využití výrobní kapacity. Čím je tento bod zvratu vyšší, tím je projekt méně odolný vzhledem k poklesu poptávky, a tím i k následnému poklesu produkce. Vzorec pro výpočet bodu zvratu má tvar:

$$BZ = \frac{FN}{(p - vn)}, \quad (2.1.)$$

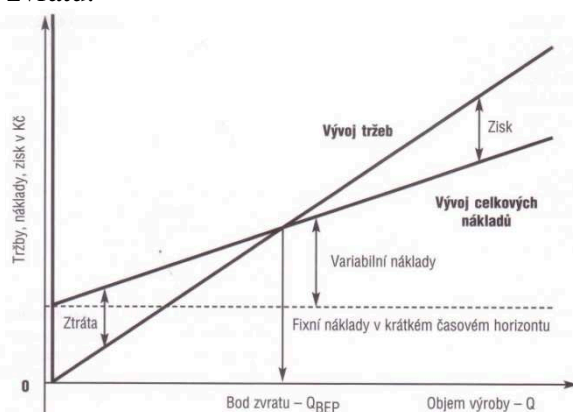
kde BZ je bod zvratu,  
 FN jsou fixní náklady,  
 p je prodejní cena,  
 vn jsou variabilní náklady na jednotku produktu.

Kromě bodu zvratu produkce může jako užitečná míra odolnosti projektu vystupovat bod zvratu prodejní ceny, který stanovíme podle vztahu takto:

$$c = \frac{(Q \cdot vn + FN)}{Q} \quad (2.2.)$$

kde c je bod zvratu prodejní ceny,  
 Q je objem produkce,  
 přičemž užitečné může být vyjádřit tento bod v procentech.

Obrázek 2.2. Graf bodu zvratu.<sup>15</sup>



### b) Provozní páka

nejčastěji se uplatňuje ve vztahu s objemem produkce, jakožto jedním z nejvýznamnějších rizikových faktorů. Provozní páka pak vyjadřuje procentní změnu zisku při změně prodejů o jedno procento. Čím je provozní páka vyšší, tím je projekt citlivější za změnu prodejů, a tím je také z toho hlediska rizikovější. Tuto páku lze stanovit pomocí vztahu:

(2.3.)

$$PP = \frac{\frac{\delta Z}{Z_0} \cdot 100}{\frac{\delta P}{P_0} \cdot 100}$$

kde PP je provozní páka,  
 $P_0$  je výchozí hodnota projektů,  
 $\delta P$  je přírůstek prodejů,  
 $Z_0$  je výchozí hodnota zisku,  
 $\delta Z$  je přírůstek zisku při zvýšení prodejů o  $\delta P$ .

<sup>15</sup> KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*, s. 134.

### 3. PREZENTACE SPOLEČNOSTI

V této kapitole přiblížíme formy představení podnikatelského záměru pro případné investory či banku.

Společnost Kvalitní potravina bude společností s ručením omezeným sídlící v Podnikatelském inkubátoru Vysoké školy báňské. Vlastníky a také prvními zaměstnanci budou Beata Motyková a Vladimír Řehák. Předmětem podnikání bude zařazení dle živnostenského zákona do výroby, obchodu a služeb jinde nezařazených.

Produktem je poskytování služby hodnocení kvality potravin formou štítku umístěného vedle cenovky výrobku na regálu prodejny. Každý výrobek má svůj štítek. Štítky jsou přiřazovány výrobkům podle jejich kvality. Kvalita je chápána jako bezpečná potravina s co nejvyšším podílem přírodních látek. Bezpečná potravina je zdravotně a hygienicky nezávadná, což ještě neznamená, že je „biologicky hodnotná“, tedy nutričně vyvážená vzhledem k potřebám konzumenta potravin. Kvalita je měřena pomocí žebříčku kvality potravin. Žebříček hodnocení kvality má 5 stupňů. Od prvního stupně (1) s nejvyšší kvalitou po pátý stupeň (5) s kvalitou nejnižší. Stupně jsou pro jednoduchou orientaci zákazníka odlišeny barevně. Žebříček je kvůli dobré informovanosti zákazníka umístěn na několika místech prodejny. Mezi nabízené služby patří úvodní označení všech potravin – jedná se o prvotní zavedení štítků do prodejny. Zahrnuje podrobné nastudování nutričního obsahu každé potravin a zařazení do příslušného stupně v žebříčku kvality potravin. Dále označení nové potravin a aktualizace označení všech potravin.

Významným trendem je stále více se prosazující zdravý životní styl. Diskutuje se také o novelizaci legislativy, a tak o zpřísnění požadavků na kvalitu potravin. I přes současnou nepříznivou ekonomickou situaci, kdy spotřebitelé mají hlouběji do svých peněženek, se očekává zvyšující se poptávku po zdravých potravinách, jak uvedl deník Hospodářské noviny (Jan Záluský, online, 2013).

V současné době neexistuje přímá konkurence. Mezi nepřímou konkurenci můžeme zařadit státní organizace a občanská sdružení. Příkladem je nová webová stránka Potravin na pranýři, kde je databáze potravin, které nesplňují požadavky potravinového práva. Portál rozlišuje potraviny na nejakostní, falšované a nebezpečné. Dalším je občanské sdružení Zdravá potravina, jež provozuje server Chemie v jídle, který obsahuje databázi potravin s hodnocením obsahu, nutriční hodnoty, složení, cenu, výrobce, obrázek, a to vše zdarma. Mezi substituty patří spotřebitelské značky, jako: Regionální potravina, Česká potravina,

Klasa, BIO. Dále značka Český výrobek, která se zabývá spíše okrajově potravinami a evropské značky zaručená tradiční specialita, chráněné označení původu, chráněné zeměpisné označení.

Mezi významné silné stránky patří nízká kapitálová náročnost, vysoká míra motivace zakladatelů, znalost legislativních požadavků na založení a běh firmy, schopnost produkt vyvíjet a inovovat. Významnými slabými stránkami jsou nízké podnikatelské zkušenosti, nízké vyjednávací pozice a nezkušenost na trhu potravin. A mezi významné příležitosti patří možná spolupráce se státními organizacemi a občanskými sdruženími, zvyšující se povědomí o škodlivosti přídavných látek v potravinách, široké spektrum zákazníků, velký trh. V ohroženích sledujeme tyto faktory: nezájem odběratelů, nelibost výrobců nekvalitních potravin, síla obchodních řetězců, cenově napjatý produkt pro malé a střední prodejce potravin.

V prvním roce podnikání si klademe za cíl získat 20 zákazníků a dosáhnout 30% míry povědomí o naší značce mezi populací. V časovém horizontu tří let chceme získat 80 zákazníků, dosáhnout 75% povědomí o naší značce.

V prvním roce bude společnost ve ztrátě 171 230 Kč. Ve druhém roce počítáme s vytvořením zisku ve výši 23 930 Kč a ve třetím roce ve výši 160 000 Kč. V příjmové stránce cash-flow společnost počítá se silně pesimistickou verzí. Pro tento podnikatelský záměr potřebují zakladatelé 350 000 Kč. Částečně jej plánují financovat z vlastních zdrojů, z cizích pak ještě 150 000 Kč.

## **4. PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO VLASTNÍ SPOLEČNOST, NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

V této kapitole se soustředíme na vlastní plný podnikatelský plán a s ním související marketingový výzkum. V souvislosti s tím i na analýzy potřebné k jeho vytvoření. V závěru kapitoly se podíváme do budoucnosti a na možné doporučení či návrhy.

### **4.1. MARKETINGOVÝ VÝZKUM**

Tato podkapitola se zabývá praktickou metodikou shromažďování dat pro daný zkoumaný problém. Je rozdělena na dvě části, a to na přípravnou a na část zpracování shromážděných dat.

#### **4.1.1. Přípravná část**

##### **Definování problému**

Podnikatelský záměr společnosti Kvalitní potravina s.r.o. zamýšlí poskytnout služby hodnocení kvality potravin svým klientům. Před zahájením realizační fáze je potřeba provést výzkum poptávky po službách, které nabízí.

##### **Cíl marketingového výzkumu**

Cílem výzkumu je zjistit, zda služby společnosti Kvalitní potravina s.r.o. budou užitečné pro spotřebitele potravin. Zda budou mít poskytované služby v podobě štítků a informačních kampaní vliv na rozhodování spotřebitelů při nákupu potravin. Dále definovat spotřebitele a míru jejich ochoty investovat do kvality potravin, a také kde zákazníci nejčastěji nakupují potraviny.

##### **Formulace výzkumných otázek**

Na základě definování cílů výzkumu byly stanoveny otázky, které tvoří páteř struktury dotazníku.

- Otázka č. 1: Uvítali by spotřebitelé hodnocení kvality potravin přímo v regálech?
- Otázka č. 2: Zda a kolik jsou spotřebitelé ochotni připlatit za kvalitu?
- Otázka č. 3: Jak dalece je kvalita potravin pro spotřebitelé důležitá?

## **Plán výzkumu**

Pro výzkum byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Primární data pro výzkum potenciální poptávky po službách společnosti Kvalitní potravina s.r.o. byla získána prostřednictvím formy elektronického dotazování.

## **Tvorba dotazníku**

Dotazník byl navržen tak, aby byl pro respondenty maximálně srozumitelný. Jelikož nebylo možné ovlivnit, jaký respondent bude na otázky v dotazníku odpovídat, byly zvoleny jednodušší otázky a široká škála odpovědí. Dotazník se skládá z úvodního textu, ve kterém je vysvětlen účel dotazování a poděkování za vyplnění. V dotazníku je uvedeno šest uzavřených otázek s více variantami odpovědí, tři šalovací otázky a šest identifikačních otázek. První část se týká zjišťování preferencí, další zjištění názoru, poslední část se týká bližší identifikace respondenta.

Dotazník jako součást diplomové práce naleznete v příloze č. 10.

## **Vzorek respondentů**

Základní soubor tvoří obyvatelé České republiky ve věkovém rozmezí 15 až 75 let, kteří nakupují a spotřebovávají potraviny.

Výběrový soubor byl sestaven nereprezentativní metodou formou nahodilého výběru. Libovolný výběr byl vybrán ze vzorku **651** respondentů.

## **Pilotáž**

Pilotáž byla provedena v podobě testování dotazníku u pěti respondentů. Cílem pilotáže bylo vyvarovat se nepřesností či nepochopení a odstranit nedostatky, tak aby byl získán informací co nejpřesnější a s vyššími možnostmi získání nejkvalitnějších dat. Nepatrné změny nastaly v rámci přeformulování některých otázek a zapracování na přesnosti vyjadřování otázek či odpovědní škály.

## **Rozpočet**

Výzkum je zcela bez nákladů, protože je prováděn pomocí internetu.

### **4.1.2. Zpracování shromážděných dat**

#### **Sběr dat**

Sběr dat probíhal velice efektivně pomocí online verze dotazníku, který běžel 31 dní. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 651 respondentů. Dotazník byl distribuován pomocí sociální sítě Facebook a e-mailů. Respondenti jevíli veliký zájem o výsledky



dotazníků, až 8 respondentů si vyžádalo zaslání výsledků e-mailovou cestou a jeden z nich dokonce jako podklad pro disertační práci.

### **Rozložení respondentů**

Z celkového počtu správně vyplněných dotazníků bylo mezi respondenty 72,5 % žen a 27,5 % mužů, více v příloze č. 11.3. Nejpočetnější skupina respondentů spadala do věkového rozhraní 18–26 let (51,8 %), věkové skupiny spadající do věkového rozhraní 27–65 let byly zastoupeny rovnoměrně průměrně (10,7 %), věkové skupiny do 18 let a nad 66 let byly zastoupeny pouze průměrně 2,5 %, více v příloze č. 11.2. V domácnosti žijí nejčastěji dva (32,9 %) až čtyři (23,3 %) členové, kteří mají nejčastěji příjem domácnosti v rozmezí 20 000–40 000 (40,2 %) dále 15 000–20 000 (21,2 %), více v příloze č. 11.1. a 11.2. Co se týče velikosti obce, bylo získáno rovnoměrného rozložení respondentů, a to v obcích větších než 1 000 obyvatel průměrně (23,2 %), více v příloze č. 11.2. Nejpočetnější skupinou respondentů byli studenti a žáci (42,2 %), dále lidé pracující jako zaměstnanci (31,6 %) a důchodci (11,7 %), více v příloze č. 11.3.

Grafy zobrazené v této diplomové práci byly vytvořeny pomocí programu Microsoft Excel a výsledky výzkumu jsou zobrazeny v procentuálním vyjádření v přílohách č. 11.1.–12.2.

### **Vyhodnocení výzkumných otázek**

- ***Otázka č. 1: Uvítali by spotřebitelé hodnocení kvality potravin přímo v regálech?***

Průměrná hodnota je 1,83, přičemž 5 je nejnižší preference. Z grafu na obrázku č. 4.22. vidíme, že nejčastější odpovědi jsou 1, 2 a 3. Hodnocení 4 je zastoupeno 4,5 % a hodnocení 5 pak 5,1 %. Podrobnosti v přílohách č. 12.7 a 12.8.

Z hlediska příjmu nejméně odpovědi 1 uvedla příjmová skupina do 5 000 Kč a nejvíce příjmová skupina 10 000–15 000 Kč. Vysoký podíl odpovědi 4 uvedly příjmové skupiny 15 000–40 000 Kč. Nejvyšší podíl odpovědi 5 je zastoupenou příjmovou skupinou nad 40 000 Kč. Z hlediska věku by nejvíce uvítali produkt respondenti ve věkových skupinách 46 let až 65 let. Nejméně by produkt uvítali mladí ve věku 27 let až 35 let. Z hlediska velikosti obce by produkt nejvíce uvítali obyvatelé malých obcí do 1 000 obyvatel. Z hlediska zaměstnání by nejvíce uvítaly produkt ženy v domácnosti a důchodci, nejméně studenti a žáci. Z hlediska pohlaví by produkt uvítaly jen o něco málo více ženy. Celkově se dá na základě analýzy vyjádřit, že by respondenti produkt uvítali. Cílová skupina jsou ženy, jejichž příjem je od 10 000 Kč do 15 000 Kč ve věku 46 let až 65 let.

Obrázek 4.1. Výsledek otázky č. 7. – preference k produktu.



- Otázka č. 2: Zda a kolik jsou spotřebitelé ochotni připlatit za kvalitu potravin?**

Nejvíce odpovědí zastoupených 37,9 % je odpověď připlatím do 10 Kč. Nejméně zastoupenou odpověď pouze 2,2 % je nepřiplatím a vyberu si levnější variantu. Podrobnosti v přílohách č. 12.10. a 12.12.

Z hlediska příjmu nejvíce odpovědí do 10 Kč vybrali respondenti spadající do příjmové skupiny 20 000 Kč až 40 000 Kč, kteří také zastupují nejpočetnější skupinu v odpovědi do 20 Kč. Méně, a to do 5 Kč, by si připlatila příjmová kategorie do 5 000 Kč. Z hlediska věku nejvíce odpovědí do 10 Kč vybrali respondenti ve věkové skupině 18 let až 26 let. Méně by připlatili, a to jen do 5 Kč, respondenti ve věku 56 let až 65 let. Více by si připlatili respondenti ve věku 46 let až 55 let. Nejvíce různorodé odpovědi lze zaznamenat u věkové kategorie nad 66 let.

Obrázek 4.2. Výsledek otázky č. 9. – ochota připlatit za kvalitu.



- **Otázka č. 3: Jak dalece je kvalita potravin pro spotřebitele důležitá?**

Průměrná odpověď je 1,59, přičemž 5 je nejnižší preference. Z grafu na obrázku č. 4.24. vidíme, že nejčastější odpovědí je odpověď 1 a 2. Odpověď 4 je zastoupena 3,1 % a odpověď 5 pouze 0,8 %. Více informací v přílohách č. 12.5. a 12.6.

Z hlediska příjmu a věku se potvrzuje, že se zvyšujícím se příjmem a věkem roste poměr hodnocení 1. Z hlediska velikosti obce je kvalita nejvíce důležitá pro obyvatele obcí s počtem obyvatel 10 000–50 000. Z hlediska zaměstnání je kvalita nejdůležitější pro podnikatele a důchodce a nejméně důležitá pro nezaměstnané. Z hlediska pohlaví dají na kvalitu mnohem více ženy než muži.

Obrázek 4.3. Výsledek otázky č. 5. – důležitost potravin.



### Vyhodnocení důležitých faktorů

Pro analýzu důležitých faktorů byly vybrány pouze relevantní odpovědi, kterých bylo 609. Byli vyloučeni respondenti, kteří nemají nákup v kompetenci, ti tvoří jen 6,5 % všech respondentů. U kritéria zaměstnání jen 523 respondentů, byly vybrány pouze nejpočetnější skupiny.

Téměř denně nakupuje 44,4 % respondentů a 1–2 krát měsíčně 50,5 % respondentů. O nutriční obsah se respondenti až tak nezajímají. Nejvíce opovědí čítá odpověď 2. Kdyby měli respondenti přesné informace o obsahu škodlivin a závadných látek, tak by si vybrali variantu s lepšími hodnotami, a to z 82,9 %. Podrobnosti v přílohách č. 12.9., 12.10., 12.11., 12.12.

### ***Kritérium při výběru potravin***

Jak vidíme na obrázku č. 4.25. mezi nejčastější faktory ovlivňující výběr potravin respondentů patří čerstvost, kvalita a cena, a proto jsme tyto faktory podrobili hlubší analýze. Více v přílohách č. 12.3. a 12.4.

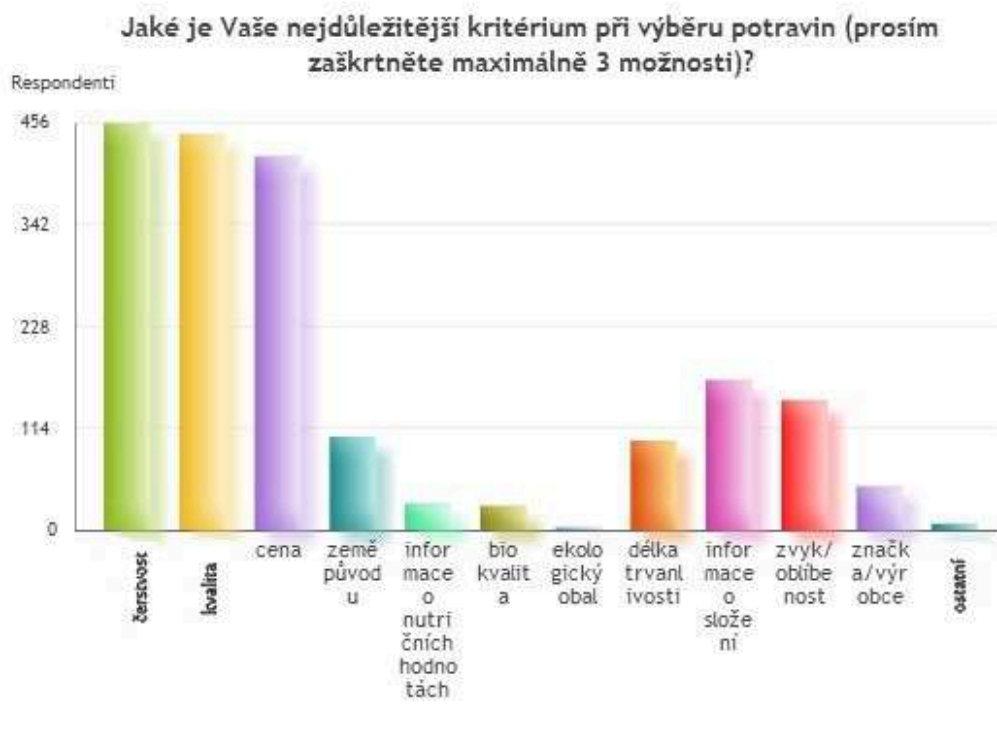
Z hlediska příjmu preference kvality očekávaně rostly se zvyšujícím se příjmem respondentů, až na příjmovou kategorii nad 40 000, kde překvapivě důležitost kvality klesala se zvyšujícím se příjmem s ohledem na počet členů domácnosti. Naopak preference ceny rostly se zvyšujícím se příjmem přepočteným na člena domácnosti ve všech příjmových skupinách do 20 000.

Faktor věku neměl výrazný vliv na čerstvost, naopak však na kvalitu, která se s rostoucím věkem zvyšuje. Zajímavé je, že cena není až tak rozhodující pro věkové skupiny od 36 let do 55 let.

Z hlediska zaměstnání není pro nezaměstnané a ženy v domácnosti čerstvost příliš důležitá, taktéž není příliš důležitá kvalita pro nezaměstnané. Přesně naopak je to pro nezaměstnané s cenou, která je pro tuto skupinu nejdůležitější. Nejméně je cena důležitá pro podnikatele, ženy na mateřské dovolené a v domácnosti.

Z hlediska pohlaví je kvalita o něco důležitější pro muže.

Obrázek 4.4. Výsledek otázky č. 1. – kritérium při výběru potravin.



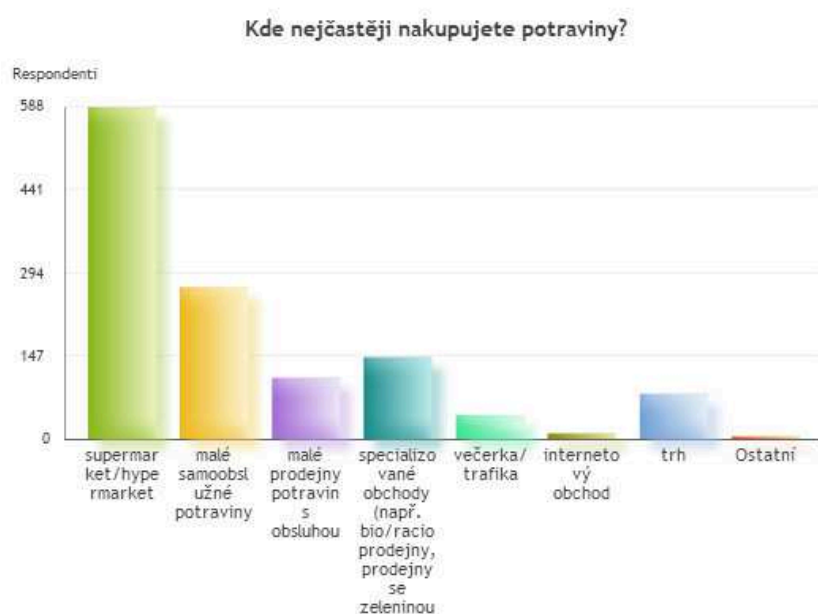
## Místo nákupu

Mezi nejčastěji navštěvované prodejny patří supermarkety, hypermarkety, samoobsluhy, malé prodejny potravin a specializované obchody, jak vidíme na obrázku č. 4.26. Více v přílohách č. 12.9. a 12.11.

Z hlediska příjmu nejvíce navštěvují supermarket respondenti spadající do příjmové kategorie nad 40 000 Kč. Samoobsluhu nejvíce využívají respondenti spadající do příjmové skupiny 15 000 Kč až 20 000 Kč. Ve specializovaných obchodech nejvíce nakupují respondenti spadající do příjmové kategorie 10 000 Kč až 15 000 Kč.

Z hlediska věku nejvíce vybírají jako místo svého nákupu supermarket respondenti ve věku 18 let až 26 let a nejméně respondenti ve věku nad 66 let.

Obrázek 4.5. Vyhodnocení otázky č. 4. – místo nákupu.



## 4.2. PODNIKATELSKÝ PLÁN

V této podkapitole kapitole se zaměříme na vlastní plný podnikatelský plán.

**Obchodní jméno:** Kvalitní potravina s.r.o.

**Sídlo:** Podnikatelský inkubátor VŠB-TU Ostrava, Studentská  
6202/17, 708 00 Ostrava–Poruba

**Majitelé společnosti:** Beata Motyková, Vladimír Řehák

**Kontakt:** beata.motykova@gmail.com  
tel: 605 069 233

**Potenciální web:** kvalitni-potravina.cz, kvalitnipotravina.cz

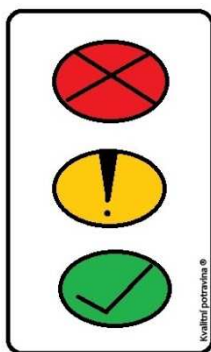
**Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby jinde nezařazené

**Prohlášení o účelu** (Statement of Purpose):

V prvním roce podnikání si klademe za cíl získat 20 zákazníků a dosáhnout 30% míry povědomí o naší značce mezi populací. V časovém horizontu tří let chceme získat 80 zákazníků, dosáhnout 75% povědomí o naší značce a vytvořit zisk 160 000 za rok.

**Logo:**



## **Obsah**

Realizační resumé .....	47
Můj sen.....	49
Cíle společnosti .....	50
Popis produktu.....	50
Procesy provozní činnosti .....	52
Analýza prostředí .....	54
Analýza zákazníků .....	61
Analýza konkurence.....	62
Marketingový a prodejní plán .....	68
Finanční plán .....	72
Organizační struktura .....	79
Analýza rizik .....	79
Zakončení plánu .....	81
Přílohy .....	81

## **Prohlášení**

Tento dokument je podnikatelským plánem společnosti Kvalitní potravina s.r.o. a je zaměřen na její produkt hodnocení kvality potravin. Slouží jako základní informační materiál pro potenciální investory a partnery. Jelikož obsahuje citlivé obchodní informace, žádáme všechny čtenáře o zachování maximální úrovně důvěrnosti.

## **Realizační resumé**

Společnost Kvalitní potravina s.r.o., bude poskytovat službu hodnocení kvality potravin formou štítku umístěného vedle cenovky výrobku na regálu prodejny. Smyslem je ukázat spotřebitelům úroveň kvality potravin, a umožnit jim tak lepší rozhodovací pozici při jejich výběru. Zakladateli budou dva absolventi ekonomického oboru.

Významným trendem je stále více se prosazující zdravý životní styl. Diskutuje se také o novelizaci legislativy, a tak o zpřísnění požadavků na kvalitu potravin. I přes současnou nepříznivou ekonomickou situaci, kdy spotřebitelé mají hlouběji do svých peněženek, se očekává zvyšující se poptávku po zdravých potravinách, jak uvedl deník Hospodářské noviny (Jan Záluský, online, 2013).

V současné době neexistuje přímá konkurence. Mezi nepřímou konkurenci můžeme zařadit státní organizace a občanská sdružení. Příkladem je nová webová stránka Potraviny na pranýři, kde je databáze potravin, které nesplňují požadavky potravinového práva. Portál rozlišuje potraviny na nejakostní, falšované a nebezpečné. Dalším je občanské sdružení Zdravá potravina, jež provozuje server Chemie v jídle, který obsahuje databázi potravin s hodnocením obsahu, nutriční hodnoty, složení, cenu, výrobce, obrázek, a to vše zdarma. Mezi méně významnou nepřímou konkurenci patří občanské sdružení dTest a Svět potravin.

dTest je webový portál, který testuje výrobky na českém trhu, mezi jinými i potraviny. Svět potravin je webový portál společnosti Granville s.r.o., který provádí testy a výsledky zveřejňuje bezplatně, databáze není příliš uživatelsky přívětivá k vyhledávání. Mezi substituty patří spotřebitelské značky jako: Regionální potravina, Česká potravina, Klasa, BIO. Dále značka Český výrobek, která se zabývá spíše okrajově potravinami a evropské značky zaručená tradiční specialita, chráněné označení původu, chráněné zeměpisné označení.

Mezi významné silné stránky patří nízká kapitálová náročnost, vysoká míra motivace zakladatelů, znalost legislativních požadavků na založení a běh firmy, schopnost produkt vyvíjet a inovovat. Významnými slabými stránkami jsou nízké podnikatelské zkušenosti, nízká vyjednávací pozice a nezkušenost na trhu potravin. A mezi významné příležitosti patří možná spolupráce se státními organizacemi a občanskými sdruženími, zvyšující se povědomí o škodlivosti přídavných látek v potravinách, široké spektrum zákazníků, velký trh. V ohroženích sledujeme tyto faktory: nezájem odběratelů, nelibost výrobců nekvalitních potravin, síla obchodních řetězců, cenově napjatý produkt pro malé a střední prodejce potravin.

Společnost se zaměří na začátku podnikání na malé a střední prodejny potravin. V prvním roce chce získat 20 zákazníků a dosáhnout 30% míry povědomí o značce. Implementace této strategie by měla přinést následující výnosy v prvním roce, které jsou zobrazeny podle tří scénářů realistického, optimistického a pesimistického.

Tabulka 4.1. Plán tržeb v prvním roce.

	realistický	optimistický	pesimistický
<b>Počáteční zavedení</b>	570 000	712 500	285 000
<b>Označení nové potraviny</b>	3 750	12 750	2 250
<b>Aktualizace označení</b>	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>573 750</b>	<b>725 250</b>	<b>287 250</b>

Analogicky k těmto příjmům bude potřeba nákladů uvedených v tabulce níže, opět podle tří scénářů realistického, optimistického a pesimistického v Kč.



Tabulka 4.2. Plán nákladů v prvním roce.

č.	Položka	realistický	optimistický	pesimistický
1	Nájem	52 200	52 200	36 000
2	Energie	0	0	12 000
3	Služby	4 000	4 000	2 000
4	Mzdy	405 048	730 584	350 376
5	Prodejní materiály	6 000	8 400	5 000
6	Telefon + internet	2 000	2 500	1 500
7	Cestovní náklady	152 000	194 000	77 500
8	Materiál	20 000	26 000	14 000
9	Samostatné movité věci	4 500	5 000	2 500
10	Kancelářské potřeby	2 000	3 000	1 500
11	Propagace	35 000	45 000	7 130
12	Úroky	15 000	15 000	5 000
13	Daně a poplatky	15 032	43 256	5 384
14	Odpisy	0	0	0
15	Ostatní	20 000	30 000	5 000
16	Počáteční náklady	12 200	12 200	12 200
	<b>CELKEM</b>	<b>744 980</b>	<b>1 171 140</b>	<b>537 090</b>

Z tohoto vyplývá, že v prvním roce bude společnost v ztrátě 171 230 Kč. Ve druhém roce počítáme s vytvořením zisku ve výši 23 930 Kč a ve třetím roce ve výši 160 000 Kč. V příjmové stránce cash-flow společnost počítá se silně pesimistickou verzí. Pro tento podnikatelský záměr potřebují zakladatelé 350 000 Kč. Částečně jej plánují financovat z vlastních zdrojů, z cizích pak ještě 150 000 Kč.

Za pilotní projekt této inovativní služby lze považovat maloobchodního podnikatele pana Jana Patrmána z Plavů u Tanvaldu, který, jak uvedl časopis EURO, zavedl podobnou službu pro své zákazníky a těší se úspěchem.

## Můj sen

Ještě naše babičky měly pouze bio výrobky, avšak naše generace je dnes stále více zahlcována nekvalitními potravinami. Tyto potraviny v sobě obsahují spoustu zdravotně škodlivých látek. Současná uspěchaná doba nutí spotřebitele k rychlému výběru potravin, a tak si mnohdy nejsou vědomi, co vlastně konzumují. Mým snem je ukázat spotřebitelům

úroveň kvality potravin, a umožnit jim tak lepší rozhodovací pozici při jejich výběru. Tím přinést opět kvalitní a zdravotně nezávadné potraviny na regály našich obchodů.

## **Cíle společnosti**

### **Strategické cíle (3 roky)**

- 80 prodejen v ČR (malé i velké prodejny),
- 6–10 zaměstnanců,
- 30 % kvalitních potravin na regálech obchodů,
- budování důvěry spotřebitelů vůči značce Kvalitní potravina,
- 30 % spotřebitelů zná a rozumí hodnocení značky Kvalitní potravina, 75 % spotřebitelů má povědomí o existenci značky Kvalitní potravina,
- zisk ve druhém roce podnikání 23 930 Kč, 3. rok (162 280 Kč)
- ROE – 2. rok (45,41 %), 3. rok (75,49 %).

### **Operativní cíle (1 rok)**

#### ***Prodejní:***

- 20 prodejen potravin v Moravskoslezském kraji – malých, samoobslužných,

#### ***Marketingové:***

- 10 % spotřebitelů zná a rozumí hodnocení značky Kvalitní potravina, 30 % spotřebitelů má povědomí o existenci značky Kvalitní potravina,
- budování důvěry spotřebitelů vůči značce Kvalitní potravina,
- 4 000 potravin v databázi na webových stránkách,
- uživatelských účtů na webových stránkách,
- 500 hodnocení líbí se mi stránky na sociální síti Facebook,
- 200 následovatelů na síti Tweeter uživatele Kvalitní potravina s.r.o.,
- 30 článků v novinách, časopisech,
- 10 mediálních vystoupení (TV, rádio),

#### ***Finanční:***

- ztráta 171 230 Kč.

## **Popis produktu**

### ***Štítek***

Produktem je poskytování služby hodnocení kvality potravin formou štítku umístěného vedle cenovky výrobku na regálu prodejny. Každý výrobek má svůj štítek. Štítky jsou přiřazovány výrobkům podle jejich kvality.

## ***Kvalita***

Kvalita je chápána jako bezpečná potravina s optimální biologickou hodnotou. To znamená s co nejvyšším podílem přírodních látek. Nejvyšší výrobek je bez obsahu pomocných chemických přísad pro zachování trvanlivosti, zvýraznění chuti apod. Lidově řečeno s minimálním množstvím „škodlivých éček“. Dalším důležitým kritériem je obsah cukru, soli a tuků. Kvalitní potravina má optimální množství všech těchto prvků, tedy optimální biologickou hodnotu. Bezpečná potravina je zdravotně a hygienicky nezávadná, což ještě neznamená, že je „biologicky hodnotná“, tedy nutričně vyvážená vzhledem k potřebám konzumenta potraviny.

### ***Žebříček kvality potravin***

Kvalita je měřena pomocí žebříčku kvality potravin. Žebříček hodnocení kvality má 5 stupňů. Od prvního stupně (1) s nejvyšší kvalitou po pátý stupeň (5) s kvalitou nejnižší. Stupně jsou pro jednoduchou orientaci zákazníka odlišeny barevně. Žebříček je kvůli dobré informovanosti zákazníka umístěn na několika místech prodejny. Metodika zařazení potravin do jednotlivých stupňů žebříčku je přesně definovaná na webových stránkách společnosti a na informačních letácích.

### ***Nabízené služby***

- a) Úvodní označení všech potravin – jedná se o prvotní zavedení štítků do prodejny. Zahrnuje podrobné nastudování nutričního obsahu každé potraviny a zařazení do příslušného stupně v žebříčku kvality potravin.
- b) Označení nové potraviny – v případě, že prodejce potravin zařadí do svého sortimentu novou potravinu. Služba zahrnuje zařazení do stupně v žebříčku kvality potravin a její označení v prodejně.
- c) Aktualizace označení všech potravin – výrobci potravin mohou měnit nutriční obsah svých potravin, proto je potřeba nutriční obsah průběžně kontrolovat a verifikovat jejich zařazení na žebříčku kvality potravin.

## Model totálního produktu podle Crawforda

Obrázek 4.7. Produkt firmy Kvalitní potravina s.r.o.



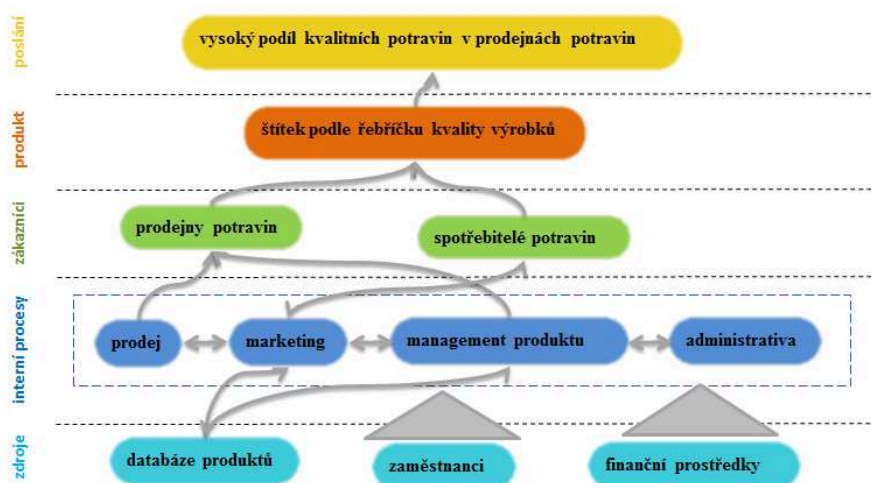
- Znalost kvality potravin – základním užitekem tohoto výrobku je přínos ve formě informovanosti o kvalitě poskytované spotřebitelům potravin.
- Informativní štítek – je fyzický produkt umístěný na prodejně.
- Žebříček kvality potravin – je systém hodnocení kvality potravin.
- Informace o žebříčku kvality potravin – je činnost firmy Kvalitní potravina s.r.o., která zahrnuje šíření všeobecné informovanosti o žebříčku kvality v médiích.
- Důvěryhodné hodnocení kvality potravin – jedná se o image v samotném hodnocení kvality potravin, na kterém pracuje firma Kvalitní potravina s.r.o.

## Procesy provozní činnosti

Schéma procesů společnosti

### 1. stupeň

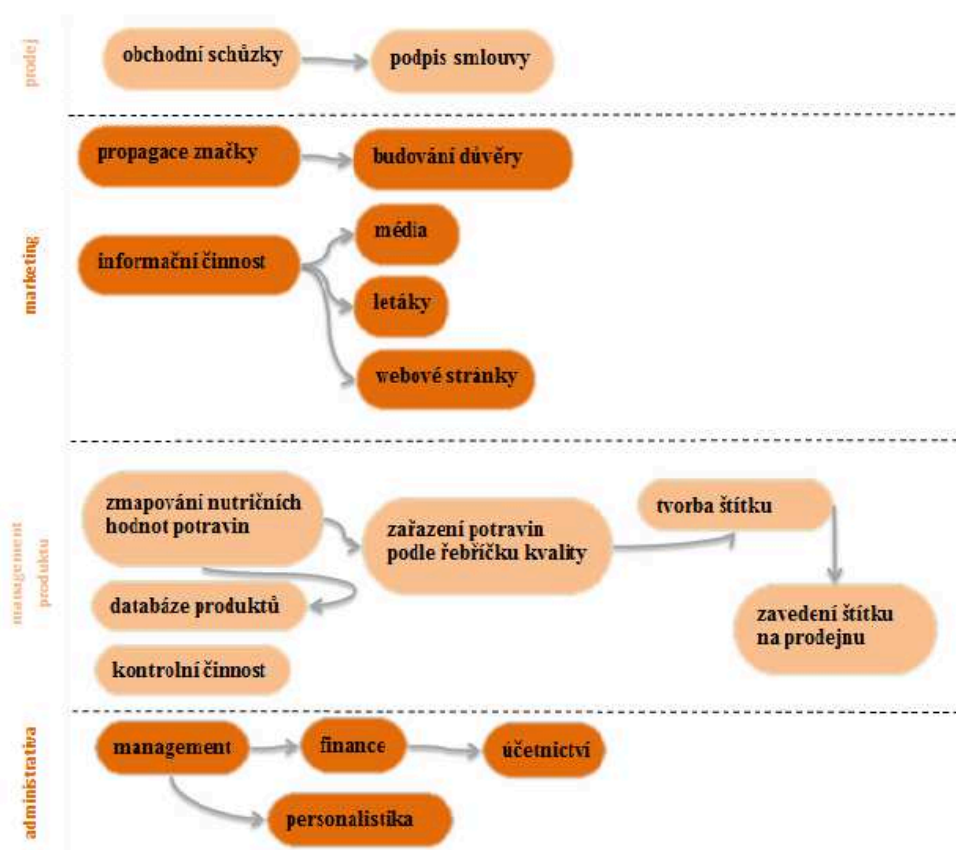
Obrázek 4.8. Schéma procesů společnosti prvního stupně.



Posláním společnosti je přinést vysoký podíl kvalitních potravin do prodejen potravin. Toto by měl zabezpečit produkt štítek poukazující na míru kvality výrobku. Zákazníky jsou pro nás jak prodejny potravin, tak samotní spotřebitelé potravin. Prodejnám potravin prodáváme štítky, pak je zavádíme do prodejny. Spotřebitele potravin informujeme o žebříčku kvality potravin, také o jeho metodice zařazení do žebříčku kvality potravin. K našim zdrojům patří databáze potravin, kterou publikujeme na internetu, a tím podáváme spotřebiteli přesné informace o nutričním složení potravin. Mezi naše zdroje patří naši zaměstnanci, finanční prostředky a naše vlastní databáze tvořená ze sortimentu našich klientů. Interní procesy blíže popisuje schéma procesů společnosti druhého stupně.

## 2. stupeň

Obrázek 4.9. Schéma procesů společnosti druhého stupně<sup>16</sup>.



Prodejní oddělení má na starosti získání nových zákazníků a uzavření s nimi smlouvu. Marketingové oddělení má na starosti dvě základní činnosti: propagaci naší značky a informační činnost. Propagace značky je v hlavním duchu budování důvěry a loajality zákazníků. Informační činnost ohledně žebříčku kvality výrobků má tři hlavní kanály, a to média, letáky a webové stránky. Webové stránky slouží k interakci se zákazníky-spotřebiteli

<sup>16</sup> Zdroj: vlastní zpracování

potravin. Zde mohou spotřebitelé sledovat databázi a sbírat více informací, porovnávat prodejny. Management produktu se skládá ze dvou hlavních procesů mapování nutričních hodnot potravin a kontrolní činnosti. Zmapování nutričních hodnot potravin nastupuje po podpisu smlouvy procesu prodeje. Ve firmě zůstává tato informace v interní databázi produktů. Dále pokračuje zařazením potraviny podle žebříčku kvality, a to vytvořením štítku a samotným zavedením štítku na prodejně zákazníka. Kontrolní činnost zabezpečuje kvalitu našeho produktu. Je prováděna namátkově na prodejně. V neposlední řadě je potřeba mít administrativní zázemí, které tvoří management. Management vytváří strategie, inovuje produkt a udává směr rozvoje firmy. Podpůrnými procesy jsou finance a personalistika. Finance obsahuje účetní část, podklady pro daňové závazky vůči státu a další legislativní požadavky. Personalistika se zabývá nabíráním zaměstnanců a péčí o ně.

### **Analýza prostředí**

Pro to, aby byla správně nastavena komunikační strategie i celková firemní strategie společnosti Kvalitní potravina s.r.o., musí být dobře známo firemní okolí, všechny zainteresované strany i vlastní možnosti firmy. Tyto i další informace jsou získány po zpracování kvalitních analýz. K analýze makroprostředí využijeme PESTEL analýzu.

### **PESTEL analýza**

#### ***Sociální oblast***

- ***Demografie***

Demografický trend posledních let je mírně rostoucí. Nicméně tento trend není až tolik zapříčiněn novorozenci, ale příchodem cizinců (především z méně ekonomicky vyspělých zemí, kteří se dají spíše považovat za méně kvalifikovanou pracovní sílu. Na druhou stranu dochází k odlivu vysoce kvalifikovaných pracovních sil.). Z věkového složení obyvatelstva vyplývá, že průměrný věk se zvyšuje a obyvatelstvo spíše stárne, a tím více lidí je závislých na sociální péči. Dalším trendem je zvyšující se mobilita obyvatelstva, důvodem jsou především pracovní možnosti. Tyto trendy jsou v přesunu z vesnic do měst, z národního hlediska se jedná o metropole (v ČR je to Praha).

- ***Životní styl***

V posledních desítkách let byla zaznamenána změna životního stylu přechodem na konzumní život, především u mladé a střední generace. Aktuální trendy naznačují změny ve finančním vnímání, kdy se kvůli finanční krizi začíná více šetřit a více se promýšlejí veškeré výdaje z pohledu efektivnosti a hospodárnosti. Lidé začínají vnímat kvalitu, především spojenou se zdravým životním stylem (např. výživa, sport), ale i dlouholetými

investicemi. V neposlední řadě silným životním fenoménem je také tzv. „virtualizace“ života tím, že trávíme mnohem více času u práce s počítačem a jsme připojeni online, vyhledáváme i více zábavy ve svém osobním životě přes virtuální prostředí.

- **Úroveň vzdělání**

Statistiky ukazují zvyšující se úroveň vzdělání, kterou můžeme sledovat v úrovni dosaženého maximálního vzdělání na celkové populaci. Ta ukazuje, že v roce 2011 celých 12,5 % obyvatelstva dosáhlo na vysokoškolské vzdělání a 31,2 % na středoškolské s maturitou. Oproti tomu v roce 2001 tomu bylo 8,9 % u vysokoškolského a 28,4 % u středoškolského vzdělání. S tímto trendem se pojí fakt, že více lidí očekává také odpovídající pracovní pozice ve vztahu k dosaženému vzdělání, což se projevuje i na trhu práce při zvýšené poptávce po lépe placených pozicích.

- **Vnímání korupce**

Hodnocení České republiky v Indexu vnímání korupce (CPI) 2012 odráží hluboce rozloženou státní správu, špatné fungování politických stran a nedotažení klíčových priorit protikorupční politiky. V roce dostala Česká republika 49 bodů ze 100 (což znamená téměř bez korupce) a umístila se na 54. místě ze 176 zemí, což je stejný výsledek, jakého dosáhly Lotyšsko, Malajsie a Turecko. Transparency International dlouhodobě upozorňuje na nutnost přijmout priority protikorupční strategie: kvalitní zákony o úřednících, o financování politických stran či o státním zastupitelství. Neméně důležité je posílit kontrolu hospodaření státních firem. Nelze rovněž zapomínat na řadu dalších, méně často zmiňovaných oblastí, kde dochází k obrovskému plýtvání: evropské fondy, předimenzované IT zakázky (Transparency International, online, 2013).

### ***Legislativní oblast***

- **Česká legislativa**

Potraviny jsou regulovány velkým množstvím právních předpisů. Mezi základní právní rámec patří zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Tento zákon se zabývá především označováním původu potravin, výrobou a distribucí potravin, obaly atd. Mezi vyhlášky patří: vyhláška č. 157/2008 Sb., 127/2008 Sb., 319/2007 Sb., 113/2005 Sb., dále vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 4/2008 Sb., 52/2002 Sb., 53/2002 Sb., 54/2002 Sb. Tyto předpisy upravují potraviny určené pro zvláštní výživu a o způsobu jejich použití, způsobu označování potravin a tabákových výrobků, stanoví druhy a podmínky použití přídatných látek a extrakčních rozpouštědel při výrobě potravin, stanoví zdravotní požadavky na identitu a čistotu přídatných látek, stanoví požadavky na množství a druhy látek určených k aromatizaci potravin, požadavky na jejich zdravotní nezávadnost. V posledních měsících se

diskutuje o velké novelizaci veškerých zákonů upravujících normy pro dodržování kvality potravin. Normy by se měly zpřísnit.

- ***Legislativa EU***

Dále vybrané právní předpisy EU: Nařízení komise (EU) č. 1131/2011, 1130/2011, 1129/2011, Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011, (ES)č. 1334/2008, 1333/2008, 1332/2008, 1331/2008. Tyto předpisy upravují použití steviol--glykosidů, použití potravinářských přídatných látek, potravinářských enzymů, potravinářských aromat a živin, také poskytují spotřebitelům informace o potravinách.

- ***Vymahatelnost práva***

Zásadním problémem v oblasti institucí je špatná vymahatelnost práva. Na pomalé a neefektivní soudní řízení a nadměrné zatížení soudů poukazuje index Světové banky Doing Business 2011, podle něhož v ČR trvá vymáhání kontraktů zhruba 2 roky a nese s sebou vysoké náklady. Nespokojenost podnikatelské veřejnosti s vymahatelností práva v ČR se projevila i ve srovnání Světového obchodního fóra, kde se v oblasti řešení sporů ČR umístila na 97. místě ze 139 zemí. Soudy v ČR rozhodují pomalu, častou praxí je posílání spisů mezi soudy různých stupňů nebo různé místní příslušnosti, čímž se řízení značně protahuje. Situace v ČR není optimální ani v oblasti vymáhání práva alternativními způsoby. Mediace obvykle není využívána, rozhodčí řízení se potýká s nedůvěrou v rozhodce (MPO, 2011).

V otázce srozumitelnosti práva nesklízí česká legislativa velký úspěch. Občané jsou pro vyřešení právních záležitostí nuceni se poradit s odborníky na právo.

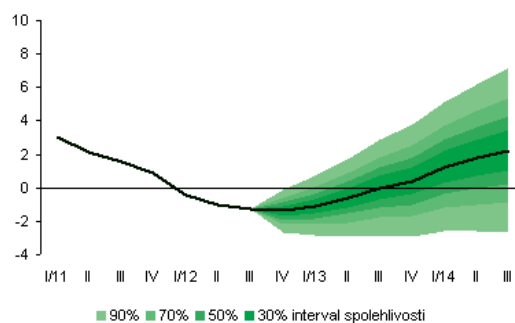
### ***Ekonomická oblast***

- ***Vývoj HDP***

Vývoj hrubého domácího produktu se v roce 2012 propadl ve srovnání s rokem 2011 o 1,2 procentního bodu a výhledově by měl tento trend následovat v nastávajícím roce. Hlavní příčinou nepříznivého vývoje byla klesající tuzemská poptávka domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu. Zahraniční obchod již nebyl schopen, přes zvyšující se aktivní saldo, vývoj domácí poptávky kompenzovat. V běžných cenách byl vloni v tuzemské ekonomice vytvořen HDP vyčíslený na 3 844 mld. Kč. V širším pojetí je příčinou především zpomalení růstu ekonomiky celé ekonomiky EU, jejíž jsme součástí především díky charakteru otevřené ekonomiky, a také kroky fiskální politiky směřující ke snižování veřejných výdajů. Následující graf zobrazuje vývoj HDP podle ČNB pro období 2013–2014 (ČSÚ, online, 2013).



Obrázek 4.10. Prognóza HDP.



Zdroj: Česká národní banka (online).

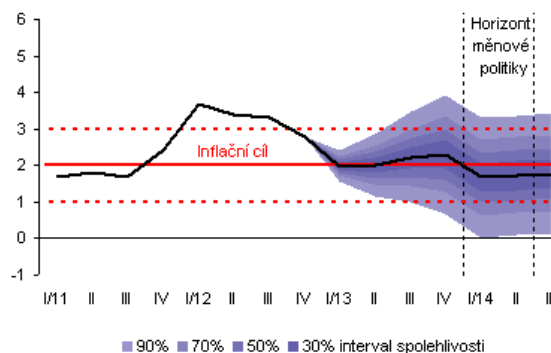
- **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost se v roce 2012 průměrně pohybovala na hranici 8,6 % oproti 8,57 % předešlého roku, z čehož nejnižší ukazatele podle krajů hluboko pod národním průměrem vykazovalo Hlavní město Praha, následováno Středočeským krajem. Na konci se pohybovaly kraje Ústecký, Karlovarský a Moravskoslezský. Při detailnějším pohledu na vykazovaná data v oblasti věkového složení se dá konstatovat, že naprosto největší nezaměstnanost je v kategorii 15 až 24 let (20 % za 4. čtvrtletí 2012) a toto číslo se v průběhu času pozvolna navyšuje. Navíc v časové řadě nezaměstnanosti z pohledu maximálního dosaženého vzdělání se pozvolna navyšují čísla v kategorii středoškolské s maturitou (5 % za 4. čtvrtletí roku 2012 oproti 4,8 % předešlého roku), a dokonce i vysokoškolského (2,9 % ve 4. čtvrtletí 2012 oproti 2,8 % předešlého roku).

- **Inflace**

Celková průměrná inflace za rok 2012 dosahovala hodnot 3,3 % oproti hodnotě 1,9 % zjištěné v předešlém roce. Tento trend je zapříčiněn především navýšením nepřímých daní a růstem cen v některých odvětvích, jako je zemědělství, či dováženého zboží. Prognózu vývoje inflace podle ČNB období 2013–2014 ukazuje následující graf.

Obrázek 4.11. Vývoj inflace na období 2013–2014.



Zdroj: Česká národní banka (online).

- ***Průměrná mzda***

Ve 4. čtvrtletí roku 2012 meziročně rostly mzdy v průměru nominálně o 3,7 % a reálně o 0,9 %. Z časového hlediska průměrná hrubá nominální mzda za rok 2012 rostla o 2,7 % oproti roku 2011, ale průměrná reálná mzda se snížila o 0,6 %. Celkově průměrná měsíční hrubá mzda se pohybovala na hodnotě 27 170 Kč. Z čehož v podnikatelské sféře se hrubá měsíční mzda vyšplhala na částku 27 130 Kč a v nepodnikatelské sféře to byla částka 27 350 Kč.

- ***Úrokové míry***

Úrokové sazby mají tendenci se neustále snižovat a dlouhodobě se pohybují na historických minimech. Diskontní sazba v listopadu 2012 se pohybovala na úrovni 0,05 %.

- ***Podnikatelská činnost***

Celkový počet podnikatelských subjektů na trhu v ČR za rok 2012 přibyl o 25 tisíc, avšak tento trend znamenal spíše zpomalení proti předešlým rokům, které znamenaly výraznější počty (zhruba každoročně o 60 tisíc). Na celkovém počtu 25 tisíc se podílelo fyzických osob pouze číslem 7 tisíc. Bohužel na druhou stranu rok 2012 znamenal také rok nejvyššího počtu vyhlášených firemních bankrotů (počet 3 692), což znamená 46% nárůst oproti roku 2011. Na celkovém počtu se živnostníci podíleli hned 64 % což je nárůst o 14 % oproti předešlému roku (Czech Credit Bureau, online, 2013).

- ***Kupní síla***

Česká republika se řadí do druhé poloviny evropského žebříčku. Podle studie disponovali Češi v roce 2012 v průměru více než 7 475 eur (téměř 190 tisíc korun) na osobu, to Česko řadí na 24. místo v celoevropském srovnání. V porovnání tuzemských krajů je na nejvyšší příčce Praha, která přesahuje průměr o 30 procent. Na druhém místě je pak Středočeský kraj, který vykazuje o deset procent lepší čísla, než je průměr (IHNEP, online, 2013).

- ***Spotřeba potravin***

Z dlouhodobého hlediska můžeme sledovat pokles spotřeby chleba a rostoucí spotřebu těstovin. Pokles spotřeby je také u konzumního mléka, ale zvyšuje se spotřeba sýrů a ostatních mléčných výrobků. Trend zvyšující se spotřeby ovoce je silně závislý na tuzemské úrodě ovoce a dochází k nárůstu spotřeby jižního ovoce. Snižující se tuzemská produkce zeleniny je nahrazována dovozem. Stále jsme sice vývozcem cukru, ale také více dovážíme výrobky s obsahem cukru – ovocné, zeleninové, pekařské, kakaové a další. Zcela jsme závislí

na dovozu rýže, mořských ryb, jižního ovoce, melounů, některých luštěnin, kakaových bobů, čaje, kávy, soli.

Největšími dovozci potravin do České republiky v hmotnostním vyjádření bylo Německo, Polsko, Slovensko, Itálie a nejvíce Česká republika vyvážela potraviny na Slovensko, do Polska, Německa, Itálie, Rakouska.

### ***Politická oblast***

- ***Politická situace v České republice***

Česká republika je z politologického a ústavně-právního hlediska charakterizována jako parlamentní demokracie vyznačující se relativně vysokou formální stabilitou institucí a kontinuitou striktního dodržování procesů, na níž je vybudován legitimní zastupitelský systém. Formální stabilita se opírá o rigidní (tedy obtížně měnitelnou) Ústavu.

Problémy spjaté s prosazením přímé volby prezidenta, zavedením institutu celostátního referenda apod. však signalizují hlubší příčiny nestability tuzemské politické scény. K nim patří přebujelý systém moci a vlivu politických stran a jejich utilitární přístup k řešení ústavních problémů ČR: politici nepokládají Ústavu ČR za dokument strategického, dlouhodobého charakteru, ale za aktuální nástroj politického boje. Ani zde – bez účinného tlaku občanské společnosti – nelze v dohledné době čekat významnou změnu. Role veřejnosti je však – vzhledem k nedostatečnému rozvoji prvků přímé demokracie – v podstatě omezena na volební proces, mezi volbami pak leda na určitou formu nátlaku či lobbingu. Důsledkem je nízká důvěra veřejnosti jak v politické strany, tak i instituce státní moci, dokumentovaná mj. nízkou volební účastí. V krátkodobém horizontu tedy patrně stávající politický a volební systém zůstane ve svých hlavních parametrech zachován, a tím zůstanou zachovány i příčiny celkové nestability politického prostředí v ČR, se všemi negativními důsledky pro ekonomický, ale i morální stav společnosti.

- ***Politická situace v EU***

EU v současnosti – i dle slov svých nejvyšších představitelů – je v konečné fázi nejvážnější krize ve své historii. Tato krize má primárně ekonomický základ (snižování konkurenceschopnosti, hluboké regionální disparity, špatný stav veřejných financí apod.), dotýká se však i institucí, jejichž akceschopnost a důvěryhodnost klesá úměrně prohlubujícím se rozporům mezi členskými státy ohledně obsahu a formy reakce na projevy krize. Více než 15 zemí EU dosáhlo v roce 2010 více než 50% zadlužení v porovnání s HDP a zejména státy PIIGS mají chronické problémy s plněním závazků splácení státních půjček. Strategie EU schválená Evropskou komisí v polovině června 2010 je po Lisabonské smlouvě nástupnickou strategickou vizí EU pro nadcházející desetiletí. Klíčovými hesly tak jsou

konkurenceschopnost, zaměstnanost a kvalita lidských zdrojů, sociální začleňování a životní prostředí (Analýza pro Jihomoravský region, online, 2012).

### ***Technologická oblast***

- ***Věda a výzkum***

Přes v tuzemsku často opakovanou tezi o vědě, výzkumu a technologiích jako „hybné síle pokroku“ se ČR v této oblasti zdroje konkurenceschopnosti nachází hluboko pod úrovní evropského průměru. Nicméně v rámci podnikání se začíná rozvíjet poměrně slušná platforma zahrnující soukromé subjekty do rozvoje a podpory, tudíž alespoň tento trend může být příslibem do budoucna.

- ***Informační technologie***

Současná doba se stále více zrychluje, tak aby byl dnešní svět a interakce lidí s ním rychlejší a i pro samotné uživatele jednodušší a použitelnější. Čím blíže jsou moderní technologie člověku, tím více na ně spoléhá. V posledních dobách se v rámci globální veřejné populace rozmáhá velmi silný trend týkající se „virtualizace“ života. Tento trend se projevuje především u trendu tzv. social media, která značně ovlivňují šíření informací a veřejné názory.

### ***Environmentální oblast***

Posouzeno indikátorem ekologické stopy Evropa z globálního pohledu neudržitelně zatěžuje životní prostředí svojí energetickou a materiálovou náročností. Roste také spotřeba potravin a nápojů, ještě rychleji pak množství komunálního odpadu. Významný je také posun od spotřeby místní produkce k dováženým výrobkům na velké vzdálenosti. K tomu přispívá fakt vysokého zdanění pracovní síly a nízké daně z energie a paliv, což zvýhodňuje dovoz zboží z méně rozvinutých oblastí s nižší cenou pracovní síly (EEA, 2007).

Ekologie je jeden z fenoménů naší doby, kdy se začíná brát na zřetel lidské počínání s dopady na přírodu a environmentální prostředí. Ekologie se promítá do každodenního života nás všech, a to již od nejvyšších stupňů řízení naší společnosti díky přijatým iniciativám na mezinárodním poli, jež jsou patrné v podobě zákonů a vyhlášek na národním poli. Z mikroekonomického pohledu se ekologie prolíná do samotného odvětví podnikání, a vůbec promítáním se do činnosti téměř každé firmy. Z marketingového hlediska se dá tato činnost úspěšně využít pro úspěšnou prezentaci firmy jako ekologicky šetrnou.

## **Vyhodnocení PESTEL analýzy**

Sledování vlivů makrookolí je pro společnosti velice důležité. Mohou tak předpovídat její možný budoucí vývoj.

Sociální faktory je potřeba sledovat z důvodu měnícího se životního stylu, a tím i preferencí spotřebitelů. Významným trendem je stále více se prosazující zdravý životní styl, který působí kladně na naši společnost.

Legislativní prostředí České republiky je nevyhovující z hlediska dodržování kvality potravin. Na český trh se dostává značné množství zdravotně závadných potravin. Některé látky dokonce naše legislativa povoluje i přes jejich škodlivost. Česká republika má určitý závazek vůči EU v přejímání legislativy, avšak ta taky není dostatečná. Setkáváme se v této branži s výraznou potravinářskou lobby.

Politická situace je poněkud nestabilní, avšak tento faktor příliš neovlivňuje spotřebu potravin.

Ekonomická situace, a to především kupní síla, míra inflace, nezaměstnanost či vývoj průměrné mzdy mají velký vliv na spotřebu potravin z hlediska její kvality. Momentálně není příliš příznivá situace, mnoho domácností je nuceno vynakládat na obživu méně peněz, a tak sáhnout po levnějších, méně kvalitních výrobcích. Na druhou stranu stejně však se očekává sílící poptávku po kvalitních potravinách (iPodnikatel, online, 2013).

Technologický pokrok nemá značný vliv na naši firmu, pouze okrajově v podobě využití marketingových nástrojů, které jsou závislé na vývoji technologií.

Environmentální prostředí nemá značný vliv na náš business.

## **Analýza zákazníků**

Primárním segmentem zákazníků jsou prodejci potravin v České republice jak v kamenných prodejnách, tak v internetových obchodech (e-shopech). K nákupním kritériím patří především kvalita. Pro tyto zákazníky nabídneme službu ohodnocení kvality potravin podle žebříčku. Pro tyto zákazníky by měl být produkt atraktivní z hlediska potenciálu růstu tržeb.

Segmentace sekundárních zákazníků pro zacílení marketingové komunikace by se dala rozvrhnout dle několika rozlišovacích hledisek – geografických, demografických, socioekonomických a behaviorálních.

- a) geografické hledisko: spotřebitelé v České republice,
- b) demografické hledisko: věkově 15 až 75 let, pohlaví muži i ženy,
- c) socioekonomické hledisko: příjem domácnosti nad 10 000,

d) behaviorální hledisko:

- příčiny chování: spotřebitelé vědomí důležitosti výběru potravin
- stupeň připravenosti ke koupi: zájem o výrobek
- uživatelský status: spotřebitel
- preference užitečných vlastností: zaměření na kvalitu, složení potravin.

Na sekundární zákazníky zacílíme hlavně informační kampaň. Pro tyto zákazníky by měl být produkt atraktivní z hlediska péče o jejich zdraví.

### **Analýza konkurence**

Konkurence bude analyzována pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy.

#### ***a) Porterův model pěti konkurenčních sil***

##### ***Konkurenční rivalita***

Přímá konkurence v podstatě neexistuje. Tento výrobek ještě v České republice není, až na malou prodejnu potravin v Plavech u Tanvaldu, kde podnikatel provádí podobné hodnocení potravin.

Mezi nepřímou konkurenci můžeme zařadit:

- Potraviny na pranýři – nový projekt Ministerstva zemědělství; jedná se o webový portál, na kterém je databáze potravin, které nesplňují požadavky potravinového práva. Portál rozlišuje potraviny na nejakostní, falšované a nebezpečné.
- dTest – občanské sdružení vytvořeno pro ochranu spotřebitelů; jedná se o webový portál, který testuje výrobky českého trhu, mezi jinými i potraviny. Z výsledků testů je tvořena databáze, která je uživatelsky přívětivá k vyhledávání a je zpoplatněna. Dalším výrobkem je i bezplatná mobilní aplikace.
- Svět potravin – webový portál společnosti Granville s.r.o.; webový portál provádí testy a výsledky zveřejňuje bezplatně, databáze není příliš uživatelsky přívětivá k vyhledávání. Dále také inzeruje články o nebezpečných potravinách.
- Chemie v jídle – webový portál občanského sdružení Zdravá potravina; webový portál obsahuje databázi potravin s hodnocením obsahu, nutriční hodnoty, složení, cenu, výrobce, obrázek. V databázi se spotřebitel jednoduše orientuje a je zdarma. Dalším produktem je mobilní aplikace Nutri Atlas, která je taky zdarma.
- DLG.org – soukromá německá společnost; mj. provádí testy potravin. Pro spotřebitele nejsou výsledky testů zveřejněny.

- Česká obchodní inspekce – veřejná instituce; provádí kontrolu široké škály výrobků, mezi jinými i potravin. Své výsledky zveřejňuje na svých stránkách formou článků.

Nepřímá konkurence nemusí být do budoucna konkurencí, ale partnerem. Hlavně pokud se jedná o veřejné instituce provozované státem a občanská sdružení.

### ***Hrozba vstupu na trh nových konkurentů***

Obecně vzato je riziko vstupu nových konkurentů poměrně nízké. Mezi bariéry vstupu na trh patří:

- Získání zákazníků – pro dosažení zisku je potřeba mít široké portfolio zákazníků.
- Důvěra spotřebitelů – je to běh na dlouhou trať, zákazníci musí mít důvěru v provozovatele hodnocení, kterou je poměrně těžké získat.
- Nízký zisk – tato bariéra je spíše neatraktivním faktorem. Potenciální konkurenci nebude zajímat nízký zisk.

### ***Síla dodavatelů***

Vliv dodavatelů není nijak podstatně ohrožující. Dodavatelé nejsou klíčovými pro činnost firmy. Jedná se pouze o podpůrné oblasti činnosti společnosti.

### ***Síla odběratelů***

Ze strany odběratelů hrozí nezájem o produkt. Na začátku se proto zaměříme na menší prodejce potravin a prodejny smíšeného zboží v Moravskoslezském kraji.

### ***Tlak ze strany substitutů***

Mezi substituty patří spotřebitelské značky jako:

- Regionální potravina – značka Ministerstva zemědělství, která má za cíl podpořit regionální produkty,
- Česká potravina – značka Potravinářské komory České republiky, která má podpořit české výrobce,
- Klasa – značka Ministerstva zemědělství, zaměřuje se na kvalitu potravin již od roku 2003,
- BIO – je značka, kterou poskytují 3 soukromé subjekty, které musí samy dostat akreditaci podle legislativy EU,
- Český výrobek – jedná se o nadační fond, jehož cílem je informovat spotřebitele o kvalitních výrobcích, tato značka se zabývá potravinami spíše okrajově,
- Evropské značky – jedná se o 3 kategorie: zaručená tradiční specialita, chráněné označení původu, chráněné zeměpisné označení. Tyto značky jsou udělovány v souladu s legislativou EU.

Dále jsou zde následující subjekty:

- Společnost pro výživu – jedná se o odborný časopis, který se zabývá zdravou výživou,
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce – veřejná instituce provozována státem, která provádí kontrolní činnost v oblasti potravin,
- Svět potravin – časopis společnosti Granville s.r.o., který podporuje české potravinářské produkty,
- Víš co jím – je webová stránka Ministerstva zemědělství, která informuje o správné výživě, nakupování potravin atd.,
- Bezpečnost potravin – jedná se internetový portál Informačního centra pro bezpečnost potravin provozovaný Ministerstvem zemědělství, cílem webových stránek je poskytnout široké veřejnosti především včasné, přesné a srozumitelné informace pokrývající celý řetězec výroby potravin od farmy ke spotřebiteli,
- Státní zdravotní ústav – jedná se o příspěvkovou organizaci Ministerstva zdravotnictví, jejím úkolem je ochrana veřejného zdraví,
- Sdružení českých spotřebitelů – jedná se o občanské sdružení, které se zabývá ochranou spotřebitelů, její hlavní činností je preventivní působení, což např. znamená intenzivní a systematické zapojení v infrastruktuře státu, evropských institucí a trhu.

Stejně jako u nepřímé konkurence, mohou být i substituty potenciálními partnery, zejména státní instituce či občanská sdružení.

### **Vyhodnocení analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil**

Mezi nepřímou konkurenci patří hlavně databáze testovaných výrobků vedené Ministerstvem zemědělství (Potraviny na pranýři), občanskými sdruženími (Zdravá potravina, dTest). Za substituty lze považovat spotřebitelské značky, veřejné instituce a občanská sdružení či odborné časopisy. Jak konkurence, tak substituty jsou však potenciálními partnery společnosti Kvalitní potravina s.r.o.. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně nízká. Dodavatelé mají jen minoritní sílu ohrožení. Odběratelé jsou na druhou stranu největším ohrožením, a to hlavně z hlediska nezájmu o produkt.



### b) SWOT analýza

Následující tabulka ukazuje silné (S – strengths) a slabé (W – weaknesses) stránky jako výsledek interní analýzy, příležitosti (O – opportunities) a hrozby (T – threats) jako výsledek externí analýzy společnosti Kvalitní potravina s.r.o.

Tabulka 4.3. Matice SWOT analýzy

S	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nízká kapitálová náročnost</li> <li>– nízké náklady</li> <li>– originální technologie</li> <li>– organizační tým: vysoká míra motivace bez prvku vysokého zisku, elán, ochota pracovat, nezávislost</li> <li>– znalost legislativních povinností pro založení a běh firmy</li> <li>– schopnost produkt vyvíjet a inovovat</li> <li>– produkt prospívající společnosti</li> </ul>	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spolupráce se státními organizacemi a občanskými sdruženími</li> <li>– sílící trend zdravé výživy</li> <li>– zvyšující se povědomí o škodlivosti přídavných látek v potravinách</li> <li>– zvyšování životní úrovně spotřebitelů v ČR</li> <li>– vstup na nové trhy</li> <li>– získání zahraničního odběratele</li> </ul>
W	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nízké podnikatelské zkušenosti</li> <li>– nízká kvalita produkce</li> <li>– špatná distribuční síť</li> <li>– slabá image</li> <li>– nezkušenost na trhu potravin</li> <li>– nízká marže</li> </ul>	T	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nezájem odběratelů</li> <li>– vysoká důležitost rozhodovacího faktoru ceny při výběru produktu</li> <li>– slabá orientace v žebříčku hodnocení kvality potravin</li> <li>– nelibost výrobců nekvalitních potravin</li> <li>– síla obchodních řetězců</li> <li>– nedůvěra spotřebitelů</li> <li>– nepříznivé současné podnikatelské prostředí</li> <li>– snižující se výdaje domácností na nákup potravin</li> <li>– nová konkurence</li> <li>– růst úrokové míry</li> <li>– zpřísnění norem jakosti výrobků</li> </ul>

### ***Analýza SWOT s vyhodnocenými položkami***

V analýze byly přiřazeny body a váhy. Body říkají, jaká je pravděpodobnost výskytu problému, váhy pak jak dalece tento problém může společnost ovlivnit.

Tabulka 4.4.Vyhodnocení položek matice SWOT

Faktor	Body	Váha vlivu	Součin
<b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b>			
Spolupráce se státními organizace a OS	9	6	54
Trend zdravá výživa	10	5	50
Povědomí o škodlivosti přídavných látek	7	5	35
Vstup na nové trhy	8	3	24
Získání zahraničního odběratele	9	5	45
<b>CELKEM</b>	-	-	208
<b>OHROŽENÍ (T)</b>			
Nezájem odběratelů	9	7	63
Cena – důležitý faktor při rozhodování	8	5	40
Nelibost výrobců potravin	9	4	36
Síla obchodních řetězců	9	6	54
Nedůvěra spotřebitelů	5	3	15
Zpřísnění norem jakosti výrobků	5	6	30
Růst úrokové míry	3	1	3
<b>CELKEM</b>	-	-	241
<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b>			
Nízká kapitálová náročnost	7	5	35
Motivace organizačního týmu	9	5	45
Nízké náklady	8	5	40
Schopnost produkt vyvíjet a inovovat	7	2	14
Originální technologie	7	1	7
<b>CELKEM</b>	-	-	141
<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b>			
Nízké podnikatelské zkušenosti	6	8	48
Nízká kvalita produkce	5	4	20

Špatná distribuční síť	6	6	36
Slabá image	5	7	35
Nezkušenost na trhu potravin	7	7	49
Nízká marže	1	4	4
<b>CELKEM</b>	-	-	192
<b>Vyhodnocení</b>			
<b>Silné stránky</b>	141/	5	<b>28,2</b>
<b>Slabé stránky</b>	192/	6	<b>32</b>
<b>Příležitosti</b>	208/	5	<b>41,6</b>
<b>Ohrožení</b>	241/	7	<b>34,42</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že organizaci převažují slabé stránky a příležitosti.

### **Závěr z analytického šetření**

Z výsledků analýzy makrookolí vyplývá, že sílí trend zdravého životního stylu je velice pozitivní. Legislativní prostředí však nevyhovuje z hlediska dodržování kvality potravin, které podporuje potravinářská lobby potravinářských gigantů. Ekonomika má velký vliv na spotřebu potravin z hlediska její kvality. Momentálně není příliš příznivá situace, mnoho domácností je nuceno vynakládat na obživu méně peněz, a tak sáhnout po levnějších, méně kvalitních výrobcích.

Analýza mikrookolí ukázala, že přímá konkurence neexistuje, pouze nepřímá, kterou tvoří hlavně databáze testovaných výrobků vedené Ministerstvem zemědělství (Potraviny na pranýři), občanskými sdružením (Zdravá potravina, dTest). Za substituty lze považovat spotřebitelské značky, veřejné instituce a občanská sdružení či odborné časopisy. Jak konkurence, tak substituty jsou však potenciálními partnery společnosti Kvalitní potravina s.r.o. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně nízká. Dodavatelé mají jen minoritní sílu ohrožení. Odběratelé jsou na druhou stranu největším ohrožením, a to hlavně z hlediska nezájmu o produkt. Pokud jde o zákazníky, dělíme je na primární a sekundární segment. Primárním segmentem zákazníků jsou prodejci potravin v České republice jak v kamenných prodejnách, tak v internetových obchodech. Sekundární zákazníci jsou spotřebitelé v České republice, ve věku 15 až 75 let, obou pohlaví, s příjmem domácnosti na 10 000, kteří si uvědomují důležitost kvality potravin.

## Marketingový a prodejní plán

V této podkapitole se budeme věnovat konkrétní podobě marketingového a prodejního plánu. Nastíníme cíle, strategie, nástroje, harmonogram činností a odhadované propočty.

### Marketingový plán

#### a) Marketingové cíle

Operativní cíle (1 rok):

- 10 % spotřebitelů zná a rozumí hodnocení značky Kvalitní potravina, 30 % spotřebitelů má povědomí o existenci značky Kvalitní potravina,
- budování důvěry spotřebitelů vůči značce Kvalitní potravina,
- 4 000 potravin v databázi na webových stránkách,  
500 uživatelských účtů na webových stránkách,  
500 hodnocení líbí se mi stránky na sociální síti Facebook,  
200 následovatelů na síti Tweeter uživatele Kvalitní potravina s.r.o.,  
30 článků v novinách, časopisech,  
10 mediálních vystoupení (TV, rádio).

Strategické cíle (3 roky):

- budování důvěry spotřebitelů vůči značce Kvalitní potravina,
- 30 % spotřebitelů zná a rozumí hodnocení značky Kvalitní potravina, 75 % spotřebitelů má povědomí o existenci značky Kvalitní potravina.

#### b) Marketingová strategie

Zvolili jsme dvě strategie, a to strategii diferenciaci a strategii kooperace. Z analýzy konkurence vychází, že je zde veliký potenciál pro spolupráci s veřejnými institucemi a občanskými sdruženími, proto se zaměříme na kooperaci s těmito subjekty. Pro budování značky aplikujeme strategii diferenciaci. Pro budování dobrého jména produktu využijeme činnosti public relations.

#### c) 4P marketingového mixu

**Produkt** – blíže popsán v podkapitole Popis produktu.

**Cena** – cenová politika byla zvolena na základě nákladů. Ceník je zobrazen v tabulce níže:

Tabulka 4.5. Ceník.

1	Počáteční zavedení	19 Kč	/1 potravina
2	Označení nové potraviny	25 Kč	/1 potravina
3	Aktualizace označení	6 Kč	/1 potravina

**Distribuce** – společnost bude zajišťovat svůj odbyt formou přímého prodeje. Po uzavření kontraktu pak společnost provede službu přímo u zákazníka, čili v prodejně potravin. Fáze rozboru potravin bude prováděna v sídle společnosti, tj. v podnikatelském inkubátoru.

**Propagace** – marketingovou komunikaci rozdělíme na dvě cílové skupiny, na zákazníka a spotřebitele. Podle definovaných skupin budou navrhovány marketingové nástroje.

- Zákazník

*Osobní prodej* – základní komunikační nástroj. Pomocí e-mailu a telefonátu se bude oslovovat prodejny potravin a na schůzce se propojí propagace s prodejem.

*Veletrhy a výstavy* – návštěva a prezentace na veletrhu SALIMA Brno, InterMopro Brno, InterMeat.

- Spotřebitel

*Webové stránky* – mezi potenciální webové domény patří kvalitni-potravina.cz<sup>17</sup> a kvalitnipotravina.cz<sup>18</sup>. Tyto stránky budou hlavní informační zdroj o žebříčku kvality potravin, také zde bude online databáze potravin, která bude tvořena z potravin našich zákazníků (prodejen potravin) a z potravin přidanych uživateli. Další částí bude informace o aktuálních kauzách, novinkách ve světě potravin.

*Webinář* – na webových stránkách budeme nabízet vzdělávání ohledně kvality potravin pomocí webinářů.

*Mobilní marketing* – vytvoříme mobilní aplikaci, která bude mít databázi potravin a bude obsahovat informace o žebříčku kvality potravin i v offline verzi.

*Sociální síť* – tento nástroj je jedním ze základních komunikačních kanálů, patří zde síť Facebook, Twitter, Linked-in. Na všech sítích bude stránka, profil a bude to hlavní nástroj pro část aktualit.

*Virtuální videa* – info videa na Youtube, Stream a podobných stránkách, kde budeme informovat o kvalitě, jak ji poznat, jak chápat žebříček kvality potravin.

*Tiskoviny* (časopisy, noviny) – tento nástroj bude využíván pro komerční články. Budeme psát do široké škály různých tiskovin, abychom zasáhli co největší počet spotřebitelů.

*Internetové časopisy, blogy* – tento nástroj je laděn podobně jako tiskoviny, jen ve virtuální podobě.

*Internetová reklama* – na webech s potravinářskou tematikou bude snaha o reklamu pomocí barterového obchodu. Ostatní weby budou vybírány podle relevantnosti a vztahu k nakupování a závislosti na rozpočtu.

---

<sup>17</sup> Tato doména je volná.

<sup>18</sup> Tato doména je na prodej za 15 000 Kč ke dni 24. 5. 2013.

*Mediální vystoupení* – zaměříme se na rádio, kde provedeme vstupy na téma potravinové tematiky.

*Event marketing* – pomocí různých společenských akcí budeme propagovat a informovat o žebříčku kvality potravin.

*Virální marketing* – jedná se o nástroj, kdy si uživatelé sami přeposílají pomocí e-mailu, SMS zpráv a podobných nástrojů informací, obrázků. My tuto možnost využijeme.

*Guerilla marketing* – vzhledem k omezenému rozpočtu, sáhneme i po tomto nástroji. Vytvoříme 2–3 kampaně.

#### **d) Marketingový program**

V následující tabulce nalezneme program marketingové komunikace.

Tabulka 4.6. Marketingový harmonogram činností.

Období	Marketingový nástroj	Akce
1. kvartál	Webové stránky	Tvorba základního rozložení stránek. Vložení popisu žebříčku kvality potravin, tvorba databáze potravin, tvorba rozhraní pro uživatelské účty.
	Mobilní aplikace	Tvorba aplikace a propojení s webovou stránkou.
	Webinář	Příprava podkladů.
	Sociální sítě	Tvorba stránky, profilu. Pravidelné statusy s aktualitami 3x týdně.
	Virtuální videa	Tvorba 10 informativních videí.
	Tiskoviny	Příprava 10 článků.
	Internetové časopisy, blogy	Příprava 5 článků (příspěvků).
	Internetová reklama	Navázání spolupráce s potravinářskými institucemi o spolupráci a vzájemné propagaci.
	Mediální vystoupení	Vyhledávání příležitostí.
	Event marketing	Účast na 5 společenských akcích.
	Virální marketing	Rozeslání 2 zpráv pomocí e-mailů.
	Guerilla marketing	Příprava a provedení jedné kampaně.
2. kvartál	Webové stránky	Plně fungující stránky, 500 potravin v databázi, 100 uživatelských účtů.
	Mobilní aplikace	Zdokonalování aplikace.
	Webinář	Příprava podkladů.
	Sociální sítě	Pravidelné statusy s aktualitami 3x týdně.
	Virtuální videa	Zveřejnění 5 videí.

Tiskoviny	Zveřejnění 8 článků, příprava dalších článků.
Internetové časopisy, blogy	Zveřejnění 2 článků, příprava dalších článků. Přispívání komentáři na blogy.
Internetová reklama	Navázání spolupráce s jednou potravinářskou institucí a hledání dalších.
Mediální vystoupení	3 vystoupení a hledání dalších příležitostí.
Event marketing	Účast na 7 společenských akcích.
Virální marketing	Rozeslání 2 zpráv pomocí sociálních sítí.
Guerilla marketing	Příprava další kampaně.

### **Prodejní plán**

- a) *Prodejní cíle* – naším zákazníkem je 20 malých prodejen potravin v MSK.
- b) *Prodejní strategie* – zaměříme se na malé prodejny potravin v okolí našeho sídla.
- c) *Prodejní kanály* – zvolíme metodu osobního prodeje.
- d) *Plán prodeje* – v následující tabulce je zobrazen plán prodeje v kusech potravin. Plán je sestaven z pohledu tří scénářů, a to realistického, optimistického a pesimistického.

Tabulka 4.7. Plán prodeje na 3 roky

č.	Položka	1. rok		
		realistický	optimistický	pesimistický
1.	Počáteční zavedení	30 000	37 500	15 000
2	Označení nové potraviny	150	510	90
3	Aktualizace označení	0	0	0
	CELKEM	30 150	38 010	15 090
č.	Položka	2. rok		
		realistický	optimistický	pesimistický
1.	Počáteční zavedení	37 500	45 000	22 500
2	Označení nové potraviny	150	510	90
3	Aktualizace označení	30 000	37 500	15 000
	CELKEM	67 650	83 010	37 590
		3. rok		
		realistický	optimistický	pesimistický
1.	Počáteční zavedení	45 000	45 000	22 500
2	Označení nové potraviny	150	510	90
3	Aktualizace označení	67 500	82 500	37 500
	CELKEM	112 650	128 010	60 090

## Finanční plán

Nejprve byl proveden předběžný plán nákladů, zvláště mzdových, a tržeb. Tyto plány byly zpracovány ve třech scénářích – optimistickém, pesimistickém a realistickém. Posléze byly položky překlopeny do finančních výkazů na základě realistického scénáře. Na závěr byla provedena analýza hospodaření pomocí finančních ukazatelů rentability, zadluženosti a likvidity. Níže je přiblížený postup u tvorby konkrétních položek plánů a výkazů. Ceny jsou uvedeny v běžných cenách s DPH.

### Plán nákladů

Obrázek 4.12. Plán nákladů v prvním roce

		1. rok		
č.	Položka	realistický	optimistický	pesimistický
1	Nájem	52 200	52 200	36 000
2	Energie	0	0	12 000
3	Služby	4 000	4 000	2 000
4	Mzdy	405 048	730 584	350 376
5	Prodejní materiály	6 000	8 400	5 000
6	Telefon + internet	2 000	2 500	1 500
7	Cestovní náklady	152 000	194 000	77 500
8	Materiál	20 000	26 000	14 000
9	Samostatné movité věci	4 500	5 000	2 500
10	Kancelářské potřeby	2 000	3 000	1 500
11	Propagace	35 000	45 000	7 130
12	Úroky	15 000	15 000	5 000
13	Daně a poplatky	15 032	43 256	5 384
14	Odpisy	0	0	0
15	Ostatní	20 000	30 000	5 000
16	Počáteční náklady	12 200	12 200	12 200
	CELKEM	744 980	1 171 140	537 090

Další roky nalezneme v příloze č. 1. V realistickém scénáři činí náklady v prvním roce 774 980 Kč. Místo podnikání bylo vybráno v podnikatelském inkubátoru, kde měsíční náklady činí 4 200 Kč a parkovací místo za 150 Kč měsíčně. V ceně jsou již energie, odpad a jiné provozní náklady. Do služeb je zahrnutý webhosting za 2 000 Kč ročně a správa webu za 2 000 Kč ročně. Významným dílem cestovních nákladů je pořízení automobilu formou finančního leasingu. Automobil je v ceně 320 000 Kč, předpokládáme 20% výši akontace a 60 měsíců. Předpokládané náklady na provoz automobilu činí 3 000 Kč na měsíc. Další položkou cestovních nákladů jsou 2 000 Kč ročně na veřejnou dopravu (autobus, vlak, MHD). Na materiál připadne kancelářský papír v hodnotě 100 Kč za balení a toner v hodnotě 1 500 Kč, objem materiálu je odvozen od plánu prodeje. Do samostatných movitých věcí patří barevná laserová tiskárna v hodnotě 4 500 Kč. Propagace zahrnuje web doménu



za 20 000 Kč, placenou reklamu v hodnotě 10 000 Kč a 5 000 Kč je vyhrazeno na guerilla marketing akci. Úroky plynou z cizích zdrojů, které budou ve formě bankovního úvěru či jiného alternativního způsobu financování s 10% úrokem. Do daní zahrnujeme daň z příjmů fyzických osob odváděnou za zaměstnance a daň silniční. Položka ostatní je polštář pro krytí neočekávaných nákladů. Počáteční náklady zahrnují 5 000 Kč za notářský zápis, 1 000 Kč za zřízení živnosti, 6 000 Kč poplatek za soudní prvozápis a 200 Kč za notářské ověření podpisů. V optimistické verzi plánu je v prvním roce počítáno s vyššími náklady o 426 160 Kč za rok. Počítá se s vyšším počtem prodejních materiálů a to o 2 400 Kč více. Náklady na internet a telefon jsou o 500 Kč vyšší. U cestovních nákladů se počítá s pořízením ihned v prvním měsíci podnikání. Náklady na materiál jsou o 6 000 Kč vyšší. Počítá se také s lepší tiskárnou o 500 Kč. S vyššími náklady na kancelářské potřeby, propagaci a na finanční polštář.

Naopak v pesimistické verzi plánu se v prvním roce počítá s nižšími náklady celkově o 207 890 Kč za rok. Prostory k pronájmu budou činit pouze 3 000 Kč za měsíc a energie 1 000 Kč měsíčně. Na službách ušetříme 50 %. Zakoupíme méně prodejních materiálů a budeme míň volat. Automobil pořídíme ojetý v hodnotě 40 000 Kč. Při menších tržbách budeme potřebovat i méně materiálu. Tiskárna bude méně náročná za 2 500 Kč. Zakoupíme levnější internetovou doménu a snížíme finanční polštář.

Ve druhém a třetím roce se náklady zvyšují úměrně zvyšujícím se objemu prodeje. Snižují se pouze náklady na kancelářské potřeby, které již máme, a odpadají pořizovací náklady.

### ***Plán mezd***

Tabulka 4.8. Plán mezd v prvním roce

č.	Položka	1. rok		
		realistický	optimistický	pesimistický
1	Mzdy zaměstnanců	312 000	576 000	264 000
2	Sociální pojištění	78 000	144 000	66 000
3	Zdravotní pojištění	28 080	51 840	23 760
	<b>Celkem</b>	<b>418 080</b>	<b>771 840</b>	<b>353 760</b>

Další roky nalezneme v příloze č. 2. V prvním roce činí celkově 418 080 Kč. V realistickém scénáři v prvním roce se dvěma zaměstnanci s hrubou mzdou 13 000 Kč měsíčně. V optimistickém scénáři se třemi zaměstnanci s hrubou mzdou 16 000 Kč. V pesimistické verzi budou jen 2 zaměstnanci s hrubou mzdou 11 000 Kč.

V realistickém scénáři ve druhém roce se třemi zaměstnanci s hrubou mzdou 13 000 Kč měsíčně. V optimistickém scénáři se čtyřmi zaměstnanci s hrubou mzdou 16 000 Kč. V pesimistické verzi budou jen 2 zaměstnanci s hrubou mzdou 11 000 Kč.

V realistickém scénáři ve třetím roce se čtyřmi zaměstnanci s hrubou mzdou 13 000 Kč měsíčně. V optimistickém scénáři se šesti zaměstnanci s hrubou mzdou 17 000 Kč. V pesimistické verzi budou jen 3 zaměstnanci s hrubou mzdou 11 000 Kč.

### **Plán tržeb**

Tabulka 4.9. Plán tržeb v prvním roce

č.	Položka	1. rok		
		realistický	optimistický	pesimistický
1.	Počáteční zavedení	570 000	712 500	285 000
2	Označení nové potraviny	3 750	12 750	2 250
3	Aktualizace označení	0	0	0
	CELKEM	573 750	725 250	287 250

Další roky nalezneme v příloze č. 3. V prvním roce činí tržby dle realistického scénáře celkově 575 750 Kč. Máme 3 druhy produktu, a to počáteční zavedení štítků za 19 Kč, označení nové potraviny 25 Kč a aktualizace označení 6 Kč, která je potřebná každý rok. Pro všechny scénáře počítáme, že průměrná prodejna má 1 500 Ks potravin. Bereme ohled na obchodní strategii, která cílí na drobné prodejny. V prvním roce počítáme v realistickém scénáři s 20 prodejny, v optimistickém scénáři s 25 prodejny a v pesimistickém scénáři pouze s 10 prodejny. Ve druhém roce počítáme v realistickém scénáři s tržbami v celkové výši 896 250 Kč, a to s prodejem pro 25 prodejen. V optimistickém scénáři s 30 prodejny a v pesimistickém pouze v 15 prodejny. Také počítáme se 100% aktualizací prodejen získaných v prvním roce. Ve třetím roce počítáme v realistickém scénáři s tržbami v celkové výši 1 263 750 Kč, a to s prodejem pro 30 prodejen. V optimistickém scénáři s 30 prodejny a v pesimistickém pouze v 15 prodejny. Také počítáme se 100% aktualizací prodejen získaných v prvním a druhém roce.

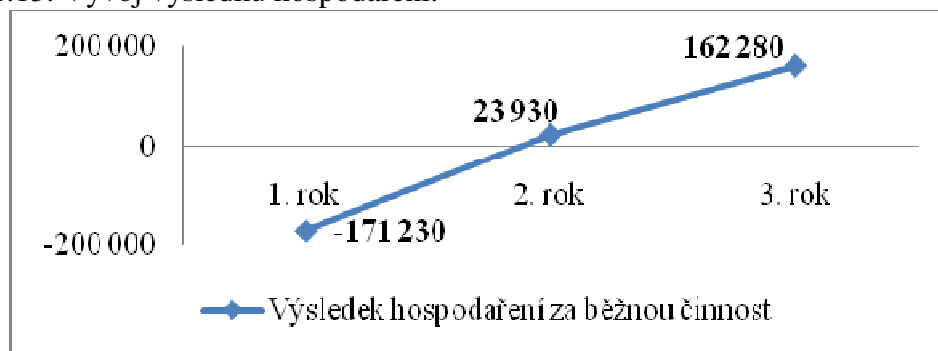
### **Zahajovací rozvaha**

Při zápisu do obchodního rejstříku počítáme s výší povinného vkladu 200 000 Kč. Rozvahu nalezneme v příloze č. 6.

### **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz nalezneme v příloze č. 5. Jak je zmíněno v úvodu podkapitoly, výkaz je tvořen na základě plánu nákladů a tržeb. Daň z příjmu za účetní jednotku vychází ve třetím roce podnikání, a to ve výši 3 610 Kč. Vývoj výsledku hospodaření zobrazuje následující obrázek.

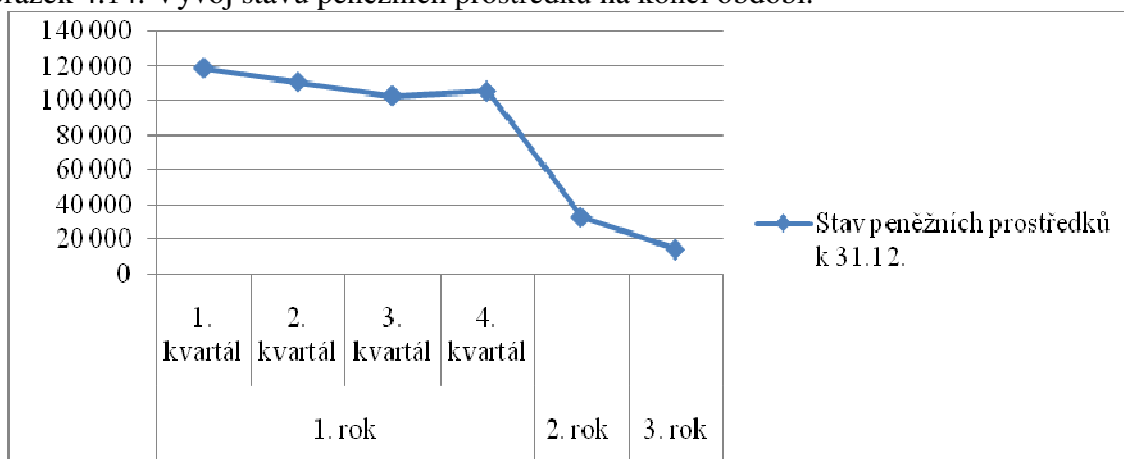
Obrázek 4.13. Vývoj výsledku hospodaření.



### Výkaz o peněžních tocích

Výkaz nalezneme v příloze č. 4. Peněžní toky jsou počítány metodou. Stav peněžních prostředků je na začátku podnikání 200 000 Kč z vlastních zdrojů a 150 000 Kč z cizích zdrojů. Příjmy jsou počítány na základě tržeb. Předpokládá se měsíční zpoždění v platbách a s 90 % splacených pohledávek. Výdaje jsou počítány na základě plánu nákladů. Každá položka je zvlášť posuzována, zda jde současně i o výdaj. Služby jsou placeny dopředu, mzdy jsou zase počítány s měsíčním zpožděním. První rok je rozpracován na kvartály a další dva roky na roční bázi. Vývoj stavu peněžních prostředků na konci období zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 4.14. Vývoj stavu peněžních prostředků na konci období.



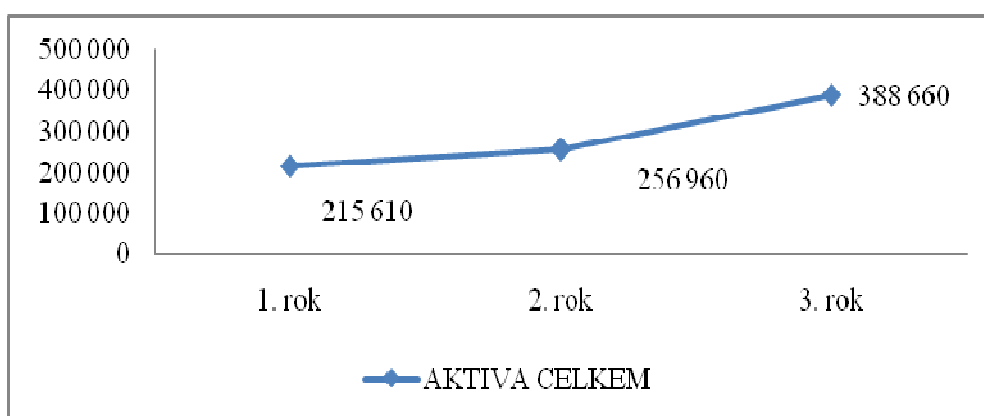
Prudký pokles stavu peněžních prostředků ve druhém a třetím roce je způsoben zvýšením mzdových výdajů a splácením cizích zdrojů.

### Rozvaha

Výkaz nalezneme v příloze č. 7. Struktura aktiv se skládá s oběžných aktiv a časového rozlišení, v majetku nemáme žádný dlouhodobý majetek. V zásobách počítáme s nedokončenou výrobou, která vychází z 3týdenního výrobního cyklu. Pohledávky jsou počítány na základě tržeb s měsíčním zpožděním a s 90% splacením, čili dochází

ke kumulaci dlouhodobých pohledávek. Finanční majetek je brán podle výkazu o peněžních tocích. V nákladech příštího období je akontace automobilu pořízeného na leasing. Struktura pasiv se skládá z vlastních zdrojů, a to ze základního kapitálu 200 000 Kč, výsledku hospodaření, který je brán z výkazu zisku a ztráty, a cizích zdrojů. Cizí zdroje tvoří dlouhodobý úvěr na 5 let či jiný alternativní zdroj a krátkodobé závazky tvoří položky, které jsou placeny s měsíčním zpožděním, a tak se projeví v rozvaze. Nejedná se o závazky z obchodních vztahů. Vývoj hodnoty aktiv zobrazuje následující obrázek v Kč.

Obrázek 4.15. Vývoj hodnoty aktiv.



### ***Analýza nákladů***

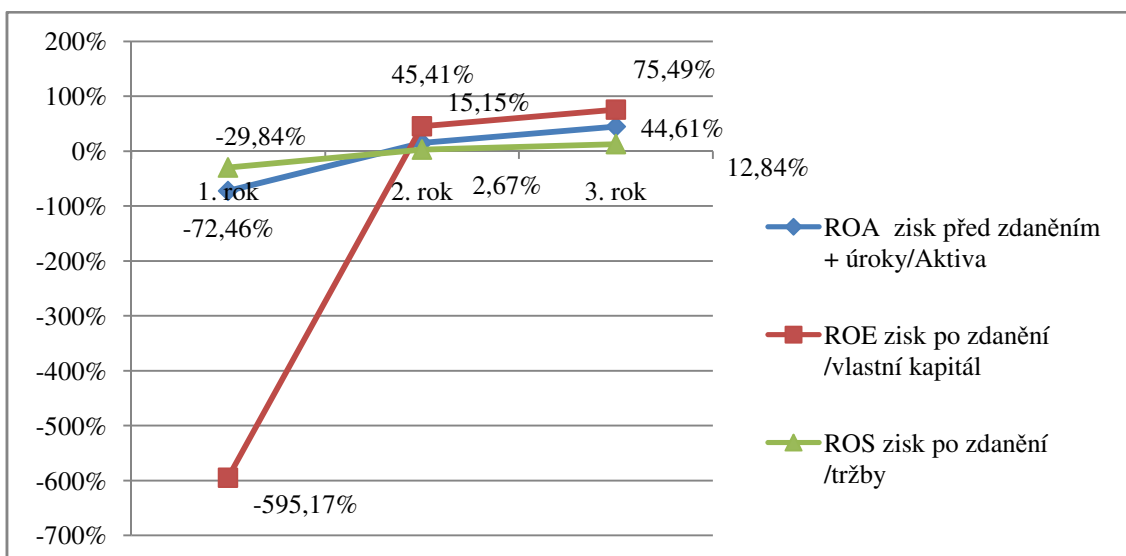
Podrobný výpočet nalezneme v příloze č. 8 a 9.

### ***Ukazatele rentability***

Všechny tři ukazatele jsou v prvním roce v minusu, avšak postupně v dalších letech mají rostoucí tendenci. Více vidíme v grafu níže.

- Rentabilita celkových aktiv (ROA) – ukazuje míru zhodnocení aktiv. Každá koruna vložených aktiv přináší ve druhém roce 0,1515 Kč a ve třetím 0,4461 Kč.
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vypovídá o výnosnosti kapitálu vloženého vlastníky. V našem případě je zhodnocení velice příznivé ve druhém roce 45,41 % a 75,49 % ve třetím roce.
- Rentabilita tržeb (ROS) – vypovídá, kolik připadne jednotek zisku na 1 korunu tržeb, v našem případě je to ve druhém roce 0,0267 Kč a ve třetím 0,1284 Kč.

Obrázek 4.16. Vývoj ukazatelů rentability.

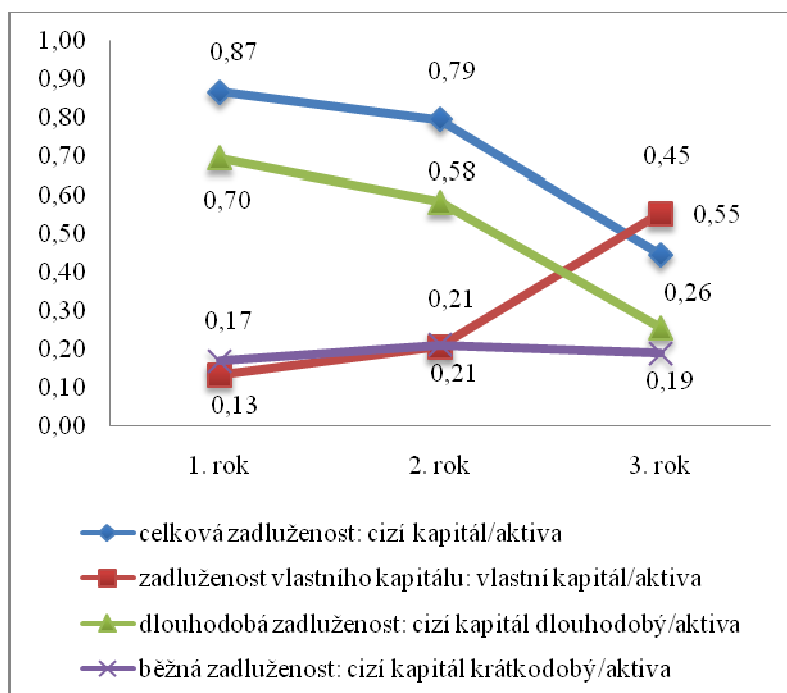


#### Ukazatele zadluženosti

- celková zadluženost – hodnota ukazatele v čase klesá, což je pozitivní pro získání potřebných cizích zdrojů financování.
- zadluženost vlastního kapitálu – ukazatel má rostoucí tendenci, což vyjadřuje, že má podnik vysokou míru stability.
- dlouhodobá zadluženost – v čase klesá.
- běžná zadluženost – v čase má víceméně stejnou míru.

Více v obrázku níže.

Obrázek 4.17. Vývoj ukazatelů zadluženosti.

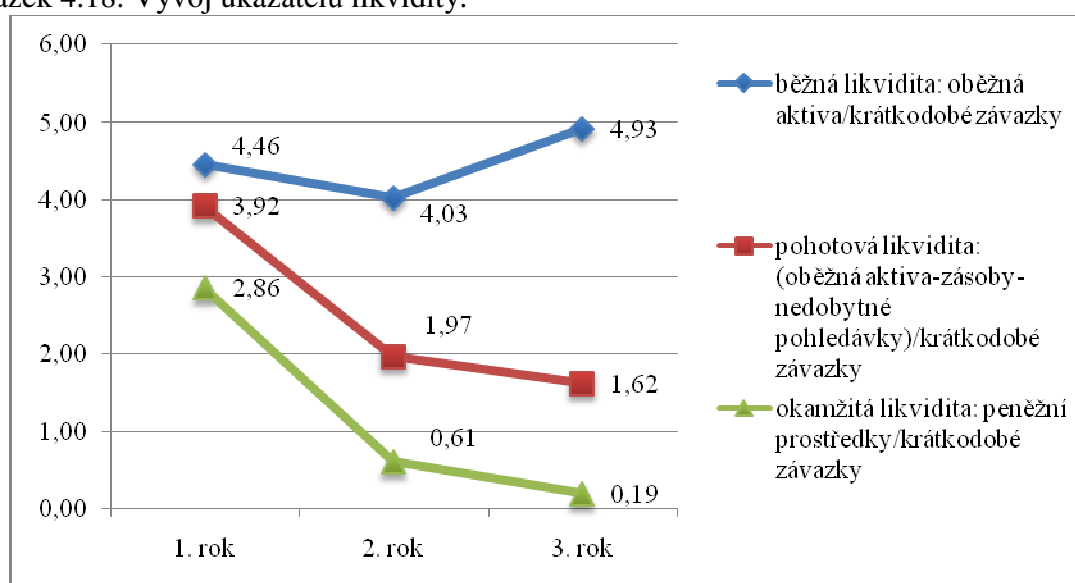


### ***Ukazatele likvidity***

Ukazatele mají klesající charakter, což je způsobeno splácením cizích zdrojů ve třetím roce a částečně se počítá s pohledávkami po splatnosti. Více v obrázku níže.

- běžná likvidita – doporučená hodnota je v rozmezí (1,5–2,5), v našem případě ji navyšují nedobytné pohledávky.
- pohotová likvidita – doporučená hodnota je v rozmezí (0,7–1,2), tento ukazatel ukazuje pozitivní stav.
- okamžitá likvidita – doporučená hodnota je v rozmezí (0,2–0,5), tento ukazatel se dosahuje příliš nízké úrovně.

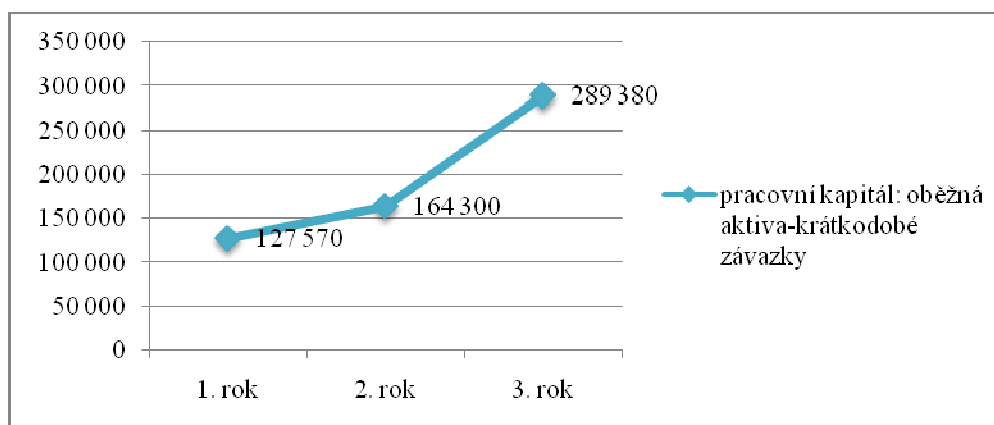
Obrázek 4.18. Vývoj ukazatelů likvidity.



### ***Pracovní kapitál***

Pracovní kapitál má prudce rostoucí charakter, značnou částí přispívají nesplacené nedobytné pohledávky.

Obrázek 4.19. Vývoj pracovního kapitálu.



## Organizační struktura

Vlastníky podniku budou dva společníci, a to Beata Motyková a Vladimír Řehák. Organizace lidských zdrojů bude na bázi svobodné firmy. Každý ze zaměstnanců bude mít vysokou míru zodpovědnosti a pravomocí, avšak také stejný podíl na zisku společnosti. Společně se budou podílet na budoucím vývoji podniku a jeho směřování.

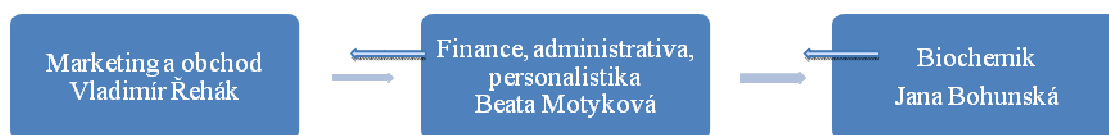
Vladimír Řehák bude zodpovědný za veškeré marketingové procesy, jako informativní činnost a propagační činnost, a také prodej výrobků.

Beata Motyková bude odpovědná za veškeré administrativní procesy firmy, finanční procesy, personalistiku a za celkový chod podniku.

Jana Bohunská bude odpovědná za samotnou tvorbu služby. Jedná se o sběr výrobků z prodejny, jejich analýza, zařazení do žebříčku kvality a opětovné umístění potravin na prodejně.

Názorné schéma lze vidět v obrázku č. 4.18.

Obrázek 4.20. Organizační struktura.



## Analýza rizik

Pro úplné zajištění realizace kampaně je v tabulce č. 4.8. shrnut seznam největších rizik a hrozeb, které mohou nastat s pravděpodobností uskutečnění. Pro vyhnutí se těmto rizikům jsou navržena opatření, která by měla být aplikována v případě některých kritických scénářů. Pozornost by měla být věnována hrozbám s vyšším procentem pravděpodobnosti (jedná se zejména o 30 % a výše). Tabulka také obsahuje vyčíslenou maximální hodnotu opatření.

Tabulka 4.10. Analýza rizik

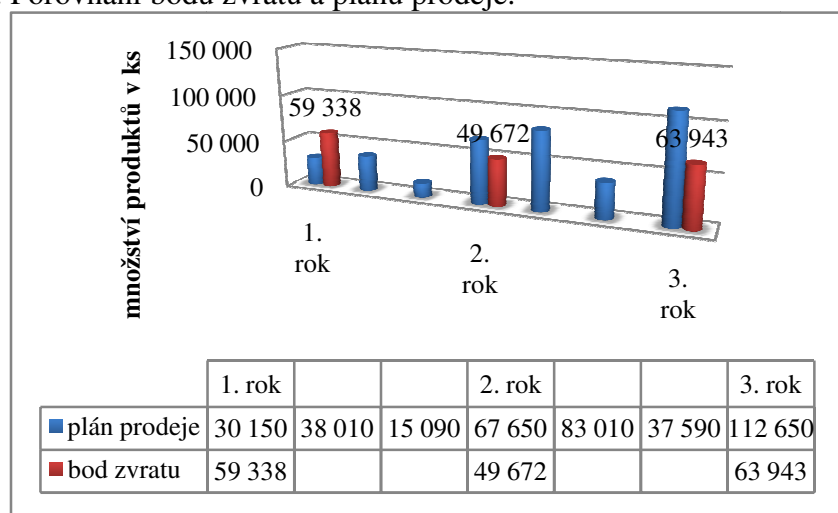
Hrozby	Pravděpodobnost hrozby	Scénář	Opatření
nezájem odběratelů	50%	Velké obchodní řetězce nebudou mít zájem o produkt.	Nejdříve se zaměřit na menší výrobce a vybudovat image společnosti.
vysoká důležitost rozhodovacího faktoru ceny při výběru produktu	40%	Zejména malé a střední prodejny potravin nebudou mít dostatek finančních prostředků.	Prodloužená doba splatnosti pohledávek pro odběratele, nižší ceny pro malé prodejny (měřítko – objem tržeb).
slabá orientace v žebříčku hodnocení kvality	10%	Uživatelé produktu nebudou rozumět zařazení do žebříčku hodnocení potravin.	Větší informační kampaň.

potravin			
nelibost výrobců nekvalitních potravin	50%	Velcí nadnárodní giganti ve výrobě potravin budou používat nekalého zastrašování či jiné praktiky, které se neslučují s pravidly hospodářské soutěže.	Vytrvat a soupeřit v konkurenčním boji.
síla obchodních řetězců	40%	Řetězce nebudou mít zájem o produkt, budou využívat své silné postavení na trhu potravin.	Zaměřit se nejdříve na menší prodejny a budovat image produktu a tak budovat potřebu našeho produktu u řetězců.
nedůvěra spotřebitelů	20%	Spotřebitelé nebudou věřit v kvalitu a hodnocení potravin.	Spolupráce se státními organizacemi.
současné nepříznivé podnikatelské prostředí	10%	Administrativní náročnost, daňové zatížení, slabá podpora začínajících podnikatelů.	Silný organizační tým.
snižující se výdaje domácností na nákup potravin	10%	Snižující se kupní síla uživatelů produktu.	Podpora trendu zdravé výživy.
nová konkurence	20%	Nový hráč na trhu.	Využití prvenství v oboru.
růst úrokové míry	5%	Zvyšující se úroková míra.	Důraz na hospodaření společnosti.
zpřísnění norem jakosti výrobků	50%	Nová legislativa zpřísnující označování obsahu potravin.	Znovu přezkoumání, zda existuje trh pro náš produkt.

### **Bod zvratu**

Pouze první rok podnikání budeme poskytovat služby pod bodem zvratu, budeme tedy dosahovat ztráty, nicméně v následujících letech se situace značně zlepší a společnost bude dosahovat zisku. Více v grafu níže.

Obrázek 4.21. Porovnání bodu zvratu a plánu prodeje.



### **Bod zvratu prodejní ceny**

Průměr prodejních cen všech tří produktů tvoří 16,67 Kč. V prvním roce tedy prodáváme pod bodem zvratu o 8 Kč, avšak ve druhém roce již hovoříme o marži 4 Kč na kus a ve třetím 7 Kč na kus. Schematicky to lze vidět v následujících tabulkách.



Obrázek 4.22. Ceník.

Produkt	Cena
Počáteční zavedení	19 Kč
Označení nové potraviny	25 Kč
Aktualizace označení	6 Kč
<b>Průměr</b>	<b>16,67 Kč</b>

Obrázek 4.23. Výpočet marže.

bod zvratu prodejní ceny	marže
25	-8 Kč
13	4 Kč
10	7 Kč

Z analýzy bodu zvratu vyplývá, že společnost plánuje hospodařit se ziskem. Ve druhém a třetím roce lze hovořit o narůstající možnosti snížení marže.

### Zakončení plánu

Společnost Kvalitní potravina s.r.o. bude nabízet zcela novou službu, a to hodnocení kvality potravin pomocí štítků přímo v prodejnách. Jak vyplývá z analýzy makrookolí, spotřebitelé jsou nuceni více šetřit, ale přesto se očekává nárůst zájmů o kvalitní potraviny. Analýza konkurence ukázala, že neexistuje přímá konkurence, jen nepřímá v podobě internetových databází hodnotících kvalitu potravin jako například Potraviny na pranýři či Chemie v jídle či servery obsahující testy vybraných potravin jako například dTest. Očekává se také aktivní zpřísnění legislativy v oblasti kvality potravin. Analýza ohrožení ukázala, že je nutno počítat s nezájmem přímých zákazníků či s neochotou zaplatit námi určenou cenu – prodejen potravin. Na propagaci není vyčleněno příliš mnoho finančních prostředků, proto se bude zaměřovat na nízkonákladové verze propagace, jako jsou sociální sítě, mediální vystoupení, doporučení či guerilla marketing. U finančního plánování vycházíme z realistického scénáře. Na rozjezd podnikání potřebuje společnost 350 000 Kč. Již ve druhém roce podnikání očekáváme zisk 23 930 Kč a v roce třetím 162 280 Kč. Návratnost vlastního kapitálu je ve druhém roce 45,41 % a ve třetím 75,49 %.

### Přílohy

Přílohy naleznete v závěru práce.

### **4.3. NÁVRHY A DOPORUČENÍ A BUDOUCÍ VÝVOJ**

Již u zrodu podnikatelské myšlenky je potřeba myslet na budoucí kroky. Každý podnikatel by měl mít představu, jakým směrem by se jeho podnikání mělo ubírat a neustále přemýšlet, jak se co nejlépe přizpůsobit trhu. Postupem času své představy podle aktuální situace na trhu flexibilně upravovat.

Mezi následující kroky společnosti Kvalitní potravina s. r. o., bude patřit vytvoření vlastní laboratoře, kde budou potraviny testovány. Laboratoř je kapitálově náročnou investicí, proto se s ní počítá až do budoucna, ne na začátku podnikání.

Pro začátek je taky potřeba mít záložní variantu, kdyby původně navrhovaná cesta nebyla úspěšná, nazveme ji plán B. Ve finančním plánu je reprezentován pesimistickým scénářem.

Plán B zahrnuje na začátku nevydělečný internetový portál, který má příjem jen z reklamy. Po nashromáždění zainteresovaného okruhu lidí začít pracovat na vytváření alternativních produktů, jako je newsletter, webináře o správném vybírání potravin, placenou verzi portálu pro podnikatele. Další alternativou je vytvoření mobilní aplikace a pomocí QR kódů informovat spotřebitele o výši kvality potravin. Dalším způsobem by byla spolupráce s již existujícími sdruženími a vzájemné doplňování se v poskytovaných produktech.

## 5. ZÁVĚR

V České republice přibývá začínajících firem, tzv. startupů. I když peněz je na trhu dostatek, investoři jsou ochotni alokovat své peněžní prostředky do zhruba 1 % podnikatelských plánů. Mezi hlavní příčiny patří nereálnost podnikatelských plánů, nízké ambice žadatelů o investici, nedostatečně propracovaná podnikatelská myšlenka a tím nesprávně zpracovaný podnikatelský plán, a také přehnané sebevědomí iniciátorů podnikatelských myšlenek.

V dnešní době je velice ožehavým tématem kvalita potravin. Již dlouhou dobu se objevuje na českém potravinářském trhu přemíra potravin nízké kvality. Z tohoto důvodu byl tento námět vybrán pro zpracování této práce.

Cílem této diplomové práce je sestavit business plán související se zahájením podnikatelské činnosti.

Analýza makroprostředí byla provedena pomocí PESTEL analýzy. Mezi nejvýznamnější poznatky patří dovoz značného množství zdravotně závadných potravin na český trh a nevyhovující legislativní prostředí České republiky z hlediska dodržování kvality potravin. V této branži se setkáváme s výraznou potravinářskou lobby. Přesto sledujeme stále více se prosazující trend zdravého životního stylu, který přináší stoupající potřebu zdravých a kvalitních potravin. Z ekonomického hlediska momentálně není příliš příznivá situace, mnoho domácností je nuceno vynakládat na obživu méně peněz, a tak sáhnout po levnějších, méně kvalitních výrobcích. Na druhou stranu se očekává sílící poptávka po kvalitních potravinách.

Analýza mikroprostředí provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy ukázala, že existuje jen nepřímá konkurence v podobě databáze testovaných výrobků vedené Ministerstvem zemědělství (Potraviny na pranýři), občanských sdružení (Zdravá potravina, dTest). Jak konkurence, tak substituty v podobě spotřebitelských značek, jsou však potenciálními partnery společnosti Kvalitní potravina s.r.o. Velké ohrožení může nastat na straně odběratelů, a to hlavně z hlediska nezájmu o produkt.

Marketingový výzkum ukázal, že spotřebitelé jsou do určité míry ochotní připlatit za kvalitu. Ta je pro ně poměrně důležitá, a to v průměrné hodnotě 1,59 z 5 možných, přičemž 5 vyjadřuje nejvyšší preference. K samotnému výrobku se vyjádřila většina, že by spíše uvítala navrhovaný produkt, což reprezentuje průměrná hodnota 1,83 z 5 možných, kde 5 vyjadřuje opět nejvyšší preference. Na druhé straně z ústního kvalitativního šetření

vyplývalo, že s vysokou pravděpodobností velké potravinové řetězce nebudou ochotny zaplatit za nabízený produkt.

Nicméně na trhu existují občanská sdružení, která podobné aktivity plánují uskutečnit. Na trhu existuje také jeden malý podnikatel, který podobnou službu již s úspěchem nabízí. Jeho příběh byl zveřejněn v časopise EURO, který naleznete v příloze č. 27. Z tohoto vyplývá, že zdárnější cestou není samotné podnikání, ale spíše forma občanského sdružení či projekt vládních institucí. V průběhu zpracování diplomové práce se objevil článek v časopise E15, který naleznete v příloze č. 30. Tento článek popisuje záměr Ministerstva zemědělství zpřísnit požadavky na označování obsahu potravin. Pokud se tento záměr Ministerstva zemědělství stane realitou, potřeba produktu navrhovaného v podnikatelském záměru zanikne.

## Seznam použité literatury

### Knížní publikace

- 1) HISRICH, Robert a Michael PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858665-07-6.
- 2) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 3) KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1650-0.
- 4) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 5) HISRICH, R., M. PETERS a D. SHEPHERD. *Entrepreneurship*. McGraw–Hill/Irwin, 2008. ISBN 978-0-07-321056-8.
- 6) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: GradaPublishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- 7) KOZEL, Roman a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 8) DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3652-2.
- 9) KRUPOVÁ, Lenka. *IFRS Mezinárodní standardy účetního výkaznictví – Aplikace v podnikové praxi*. Praha: VOX nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-86324-76-0.
- 10) MÜLLEROVÁ L., H. VOMÁČKOVÁ, D. DVOŘÁKOVÁ. *Účetní předpisy pro podnikatele – komentář*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-435-2.
- 11) HAKALOVÁ, Jana. *Účetní závěrka a auditing*. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7399-144-9.
- 12) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Daňová evidence podnikatelů 2012*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4174-1.
- 13) HAKALOVÁ, Jana a Yvetta PŠENKOVÁ. *Daňová evidence*. Ostrava: Ediční středisko VŠB–TU Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1798-9.
- 14) CRAWFORD, C. M., C. A. Di BENEDETTO. *New Products Management. 10th ed.* New York: McGraw-Hill Education, 2011. 576 s. ISBN 978-0071289238.

## Právní předpisy

- 15) Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů České národní rady ve znění pozdějších předpisů (zákon o daních z příjmů). In: *Finanční správa – daňové zákony*, 2006–2013 © [cit. 2013–04–16]. Dostupné také z: [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane\\_poplatky\\_795.html?year=0](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane_poplatky_795.html?year=0).
- 16) SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2006/43/ES ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek, o změně směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS a o zrušení směrnice Rady 84/253/EHS. In: *EUR-Lex*. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:157:0087:0107:CS:PDF>.
- 17) Osmá směrnice Rady ze dne 10. dubna 1984, založená na čl. 54 odst. 3 písm. g) Smlouvy, o schvalování osob pověřených prováděním povinného auditu účetních dokumentů (84/253/EHS) RADA EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ, s ohledem na smlouvu o založení Evropského hospodářského společenství, a zejména na čl. 54 odst. 3 písm. g) této smlouvy. In: *EUR-Lex*. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31984L0253:CS:HTML>.
- 18) Zákon č. 110 ze dne 24. dubna 1997 o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o potravinách a tabákových výrobcích). In: *Státní zemědělská a potravinářská inspekce*, 2013 © [cit. 2013–04–17]. Dostupné také z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006039&doctype=ART>.
- 19) Zákon č. 40 ze dne 26. února 1964 občanský zákoník. In: *Business center*, 1998–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>.
- 20) Zákon č. 280 ze dne 22. července 2009 daňový řád In: *Business center*, 1998–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/danovy-rad/>.
- 21) Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 živnostenský zákon. In: *Business center*, 1998–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>.

- 22) Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník. In: *Business center*, 1998–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.
- 23) Zákon č. 235 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: *Finanční správa – daňové zákony*, 2006–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane\\_poplatky\\_690.html?year=PRESENT](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane_poplatky_690.html?year=PRESENT).
- 24) Zákon č. 16 ze dne 21. prosince 1993 o dani silniční. In: *Finanční správa – daňové zákony*, 2006–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane\\_poplatky\\_3147.html?year=0](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane_poplatky_3147.html?year=0).
- 25) Zákon č. 338 ze dne 4. května 1992 o dani z nemovitostí. In: *Finanční správa – daňové zákony*, 2006–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane\\_poplatky\\_3116.html?year=0](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane_poplatky_3116.html?year=0).
- 26) Zákon č. 357 ze dne 5. května 1992 o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí. In: *Finanční správa – daňové zákony*, 2006–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane\\_poplatky\\_3051.html?year=0](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane_poplatky_3051.html?year=0).
- 27) Zákon č. 353 ze dne 26. září 2003 o spotřebních daních. In: *Finanční správa – daňové zákony*, 2006–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane\\_poplatky\\_793.html?year=0](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane_poplatky_793.html?year=0).
- 28) Zákon č. 261 ze dne 19. září 2007 o stabilizaci veřejných rozpočtů. In: *Finanční správa – daňové zákony*, 2006–2013 © [cit. 2013–04–22]. Dostupné také z: [http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane\\_poplatky\\_8425.html?year=0](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/dane_poplatky_8425.html?year=0).

## Internetové zdroje

- 29) EMULGÁTORÝ. *Seznam éček a nebezpečná éčka v potravinách* [online]. 2010 © [2012–04–17]. Dostupné také z: [www.emulgatory.cz](http://www.emulgatory.cz).
- 30) CZECH INVEST. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. Czech Invest, 2005 © [cit. 2013–04–01]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>.
- 31) JIHMORAVSKÝ KRAJ. *Aktualizace strategické vize Strategie rozvoje Jihomoravského kraje 2020* [online]. In: Jihomoravský kraj 2012 © [cit. 2013–04–17]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=175435&TypeID=2>.
- 32) BUSINESS INFO. *Projekt 05 Lepší vymahatelnost práva (Strategie MK)* [online]. 1997–2013 © [2013–04–17]. Dostupné také z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/smk-lepsi-vymahatelnost-prava-7316.html>.
- 33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Národní účty – 4. čtvrtletí 2012* [online]. 2013 © [2013–04–17]. Dostupné také z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031113.doc>.
- 34) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2013 © [2013–04–18]. Dostupné také z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/).
- 35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná hrubá měsíční mzda* [online]. 2013 © [2013–04–18]. Dostupné také z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1100CU&vo=null>.
- 36) Czech Credit Bureau. *Tisková zpráva – Počty bankrotů* [online]. 2013 © [2013–04–18]. Dostupné také z: <http://www.crif.cz/Novinky/Novinky/Pages/V-roce-2012-bylo-vyhl%C3%A1%C5%A1eno-16-956-osobn%C3%ADch-bankrot%C5%AF,-firem-zbankrovalo-3-692.aspx>.
- 37) IHNED. *Česko zaostává v kupní síle. V evropském srovnání se držíme za Slovenskem* [online]. 1996–2013 © [2013–04–18]. Dostupné také z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-evropa/c1-59070710-cesko-zaostava-v-kupni-sile-v-evropskem-srovnani-se-drzime-az-za-slovenskem>.



- 38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřeba potravin v Česku (2010)* [online]. 2013 © [2013-04-18]. Dostupné také z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/spotreba\\_potravin\\_v\\_cesku\\_2010\\_20120410](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/spotreba_potravin_v_cesku_2010_20120410).
- 39) TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Hodnocení České republiky v Indexu vnímání korupce* [online]. 2011 © [2013-04-18]. Dostupné také z: <http://www.transparency.cz/hodnoceni-ceske-republiky-indexu-vnimani-korupce-cpi-2012-od/>.
- 40) IPODNIKATEL. *Nápady na podnikání, ve kterých se v roce 2013 vyplatí podnikat* [online]. 2011 © [2013-05-24]. Dostupné také z: <http://www.ipodnikatel.cz/Hledani-podnikatelskeho-napadu/napady-na-podnikani-ve-kterych-se-v-roce-2013-vyplati-zacit-podnikat.html>.
- 41) ProByznysInfo. Hospodářské noviny. *Jaký byznys stojí letos za to rozjet?* [online]. 2011 © [2013-05-24]. Dostupné také z pouze pro přihlášené uživatele: <http://probyznysinfo.ihned.cz/rozvoj-firmy-inovace-a-startupy/c1-59264910-jaky-byznys-letos-stoji-za-to-rozjet-nasli-jsme-8-oboru-v-nichz-by-se-melo-vyplatit-podnikat>.
- 42) Business Model Generation. *Canvas* [online]. 2013 © [2013-05-31]. Dostupné také z: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>.

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1. Model totálního produktu podle Crawforda. ....	11
Obrázek 2.2. Graf bodu zvratu. ....	36
Obrázek 4.1. Výsledek otázky č. 7. – preference k produktu. ....	42
Obrázek 4.2. Výsledek otázky č. 9. – ochota připlatit za kvalitu. ....	42
Obrázek 4.3. Výsledek otázky č. 5. – důležitost potravin. ....	43
Obrázek 4.4. Výsledek otázky č. 1. – kritérium při výběru potravin. ....	44
Obrázek 4.5. Vyhodnocení otázky č. 4. – místo nákupu. ....	45
Obrázek 4.6. Logo společnosti. ....	46
Obrázek 4.7. Produkt firmy Kvalitní potravina s.r.o. ....	52
Obrázek 4.8. Schéma procesů společnosti prvního stupně. ....	52
Obrázek 4.9. Schéma procesů společnosti druhého stupně. ....	53
Obrázek 4.10. Prognóza HDP. ....	57
Obrázek 4.11. Vývoj inflace na období 2013–2014. ....	57
Obrázek 4.13. Plán nákladů v prvním roce ....	72
Obrázek 4.16. Vývoj výsledku hospodaření. ....	75
Obrázek 4.17. Vývoj stavu peněžních prostředků na konci období. ....	75
Obrázek 4.18. Vývoj hodnoty aktiv. ....	76
Obrázek 4.19. Vývoj ukazatelů rentability. ....	77
Obrázek 4.20. Vývoj ukazatelů zadluženosti. ....	77
Obrázek 4.21. Vývoj ukazatelů likvidity. ....	78
Obrázek 4.22. Vývoj pracovního kapitálu. ....	78
Obrázek 4.23. Organizační struktura. ....	79
Obrázek 4.24. Porovnání bodu zvratu a plánu prodeje. ....	80
Obrázek 4.25. Ceník. ....	81
Obrázek 4.26. Výpočet marže. ....	81

## **Seznam tabulek**

Tabulka 2.1. Schéma přímé metody stanovení cash-flow.....	34
Tabulka 2.2. Schéma přímé metody stanovení cash-flow.....	34
Tabulka 4.1. Plán tržeb v prvním roce. ....	48
Tabulka 4.2. Plán nákladů v prvním roce.....	49
Tabulka 4.3. Matice SWOT analýzy .....	65
Tabulka 4.4. Vyhodnocení položek matice SWOT.....	66
Tabulka 4.5. Ceník. ....	68
Tabulka 4.6. Marketingový harmonogram činností. ....	70
Tabulka 4.7. Plán prodeje na 3 roky.....	71
Tabulka 4.8. Plán mezd v prvním roce.....	73
Tabulka 4.9. Plán tržeb v prvním roce .....	74
Tabulka 4.10. Analýza rizik .....	79

## **Seznam rovnic**

Bod zvratu (2.1.).....	35
Bod zvratu prodejní ceny (2.2.).....	35
Provozní páka (2.3.) .....	36

## Seznam zkratk

FO	fyzická osoba
PO	právnícká osoba
mil.	milion
EU	Evropská unie
ES	Evropské společenství
IFRS	International Financial Reporting Standards
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
DPH	daň z přidané hodnoty
atp.	a tak podobně
tzv.	tak zvané
ks	kus
např.	například
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČEB	Česká exportní banka
EGAP	Exportní a garanční pojišťovací společnost
CVCA	Czech Venture Capital Association
PESTEL	Politická, ekonomická, sociální, technologická, environmentální legislativní analýza
SWOT	analýza silných a slabých stránek
MHD	místní hromadná doprava
FN	fixní náklady
VN	variabilní náklady
vn	variabilní náklady na jednotku
tis.	tisíc
QR	z anglického quick response – rychlá odpověď
PIIGS	Portugalsko, Itálie, Irsko, Řecko, Španělsko
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (return on equity)
MSK	Moravskoslezský kraj

### Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

15. 7. 2013

Motyková

Bc. Beata Motyková

## **Seznam příloh**